

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CARMELA MAGALHÃES CURI**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO DO BANCO HSBC, DAS  
AGÊNCIAS DE FLORIANÓPOLIS, COM RELAÇÃO À POLÍTICA DE  
BENEFÍCIOS PROPOSTA PELA EMPRESA.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

**CARMELA MAGALHÃES CURI**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO DO BANCO HSBC, DAS  
AGÊNCIAS DE FLORIANÓPOLIS, COM RELAÇÃO À POLÍTICA DE  
BENEFÍCIOS PROPOSTA PELA EMPRESA.**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado  
à disciplina Estágio Supervisionado – CAD  
5236, como requisito parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina, área  
de concentração em recursos humanos.**

**Professor Orientador: Marcos Dalmau.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**



**CARMELA MAGALHÃES CURI**

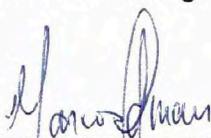
**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO DO BANCO HSBC, DAS  
AGÊNCIAS DE FLORIANÓPOLIS, COM RELAÇÃO À POLÍTICA DE  
BENEFÍCIOS PROPOSTA PELA EMPRESA.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de novembro de 2005, sendo atribuída a nota \_\_\_\_\_ pela banca examinadora a aluna CARMELA MAGALHÃES CURI.



Prof. Marcos Dalmau  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Marcos Dalmau  
Orientador



Professor Espírião Amin Helou Filho  
Membro



Professor Felipe Zurita  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, fonte inesgotável de bondade e sabedoria, por me dar possibilidades para freqüentar esta universidade e forças para seguir meu caminho.

Aos meus pais, Rita e Nagib Curi, por todo apoio, amor e dedicação, durante toda minha vida, sem os quais jamais teria conseguido este êxito.

Aos meus avós e padrinhos Nilza e Paulo, meus segundos pais, que sempre estiveram ao meu lado, acreditando e torcendo por mim.

As minhas irmãs Giselli e Bruna, pela paciência, amizade e compreensão que tiveram comigo durante toda esta caminhada.

Ao Paulo Eduardo, por seu carinho, apoio, força, positivismo e principalmente por me aturar nas horas em que estava preocupada com as tarefas a fazer.

Ao professor Dalmau, pelo companheirismo, paciência e disposição, fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos colegas de trabalho do banco HSBC, que sempre estão dispostos a ouvir desde minhas reclamações até minhas vitórias, e foram grandes colaboradores para realização desta pesquisa.

A todos os amigos e amigas que estiveram ao meu lado, nos momentos de alegria e nos momentos difíceis pelo apoio e amizade dedicada.

Obrigada,

## **RESUMO**

**CURI, Carmela Magalhães. Análise da satisfação do cliente interno do Banco HSBC, das agências de Florianópolis, com relação à política de benefícios proposta pela empresa. 2005. (f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2005. Orientador: Marcos Dalmau.**

O presente trabalho teve o objetivo de estudar o nível de satisfação dos funcionários do banco HSBC, das agências de Florianópolis, com relação à política de benefícios proposta pela empresa. A pesquisa foi realizada através do método de estudo de caso. Possui caráter descritivo, exploratório e bibliográfico. Os dados foram coletados através de questionários com perguntas abertas e fechadas. A abordagem utilizada foi qualitativa e quantitativa. Fizeram parte da pesquisa 32 funcionários de uma população total composta por 47 funcionários. Identificadas as opiniões a respeito dos benefícios oferecidos, concluiu-se que os funcionários sentem-se satisfeitos com a política proposta. Porém constatou-se algumas insatisfações relacionados a outros aspectos, que podem fazer com que a política de benefícios não tenha todos os seus objetivos atendidos.

**Palavras-chave:** Motivação, Clima organizacional, Satisfação, Benefícios.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>12</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Tema e Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>21</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Motivação .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1 Teorias Motivacionais .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1.2 Teorias de Conteúdo da Motivação .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1.3 Teorias de Processo da Motivação .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.1.4 Teoria do reforço .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2 Clima Organizacional .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 Satisfação no trabalho .....</b>	<b>45</b>
<b>2.4 Benefícios.....</b>	<b>47</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>

<b>3.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 Delimitação da Pesquisa.....</b>	<b>56</b>
3.2.1 População .....	56
3.2.2 Amostra .....	57
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>57</b>
<b>3.4 Técnica da análise de dados.....</b>	<b>58</b>
<b>3.5 Limitações do estudo .....</b>	<b>58</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Apresentação da empresa em estudo.....</b>	<b>59</b>
4.1.2 O grupo HSBC .....	59
<b>4.2 Recursos Humanos .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3 Princípios HSBC .....</b>	<b>62</b>
<b>4.4 Valores HSBC .....</b>	<b>62</b>
<b>4.5 Responsabilidades de Cargos .....</b>	<b>63</b>
<b>4.6 Benefícios oferecidos pelo HSBC .....</b>	<b>68</b>
<b>4.7 Aplicação do Questionário e Análise dos Resultados.....</b>	<b>77</b>
4.7.1 Caracterização dos Entrevistados .....	77
4.7.1.2 Dados pessoais.....	77
4.7.1.3 Dados da pesquisa .....	85
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....</b>	<b>121</b>
<b>5.1 Considerações finais .....</b>	<b>121</b>
<b>5.2 Recomendações para trabalhos futuros .....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>127</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg .....	33
Quadro 2: As vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado .....	50

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Pirâmide representando a Hierarquia das necessidades de Maslow. ....	27
Figura 2: Organograma de cargos das agências. ....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	78
Gráfico 2: Idade.....	79
Gráfico 3: Estado Civil.....	80
Gráfico 4: Escolaridade.....	81
Gráfico 5: Número de Dependentes.....	81
Gráfico 6: Cargo Ocupado.....	83
Gráfico 7: Tempo de Empresa.....	84
Gráfico 8: Alimentação Saudável.....	91
Gráfico 9: Saúde.....	92
Gráfico 10: Lazer.....	93
Gráfico 11: Aspectos Ergonômicos.....	94
Gráfico 12: Estabilidade.....	95
Gráfico 13: Segurança física.....	96
Gráfico 14: Relacionamento com superior.....	97
Gráfico 15: Relacionamento com colegas.....	98
Gráfico 16: Importância da integração entre a equipe de trabalho.....	98
Gráfico 17: Integração existente no HSBC.....	99
Gráfico 18: Reconhecimento dos supervisores.....	100
Gráfico 19: Reconhecimento dos colegas de trabalho.....	101
Gráfico 20: Status.....	102
Gráfico 21: Utilidade e capacitação.....	102
Gráfico 22: Cursos e treinamentos.....	103
Gráfico 23: Crescimento profissional.....	104
Gráfico 24: Autonomia para realizar ações.....	105
Gráfico 25: Autonomia como aspecto motivacional.....	105
Gráfico 26: Participação na definição das metas estabelecidas.....	106
Gráfico 27: Opinião sobre as metas.....	107
Gráfico 28: Atingimento de metas.....	107
Gráfico 29: Experiência adquirida.....	108
Gráfico: 30: Tratamento dentro da empresa.....	109



Gráfico 31: Preocupação com o colega .....	110
Gráfico 32: Ambiente de trabalho .....	110
Gráfico 33: Opinião sobre salário.....	111
Gráfico 34: Recompensa além do salário .....	112
Gráfico 35: Remuneração justa e agressiva.....	113
Gráfico 36: Rotina das atividades.....	114
Gráfico 37: Política de benefícios como fator motivante.....	116
Gráfico 38: Forma de conduzir o trabalho pelos superiores.....	117
Gráfico 39: Interferência no trabalho pela forma de conduzir o trabalho pelos superiores	118
Gráfico 40: Fatores mais importantes para motivação do trabalho .....	119

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo .....	77
Tabela 2: Idade .....	78
Tabela 3: Estado Civil .....	79
Tabela 4: Escolaridade.....	80
Tabela 5: Número de Dependentes.....	81
Tabela 6: Cargo Ocupado .....	82
Tabela 7: Tempo de Empresa .....	84
Tabela 8: Satisfação com relação aos benefícios.....	86
Tabela 9: Alimentação Saudável .....	91
Tabela 10: Saúde .....	92
Tabela 11: Lazer .....	93
Tabela 12: Aspectos Ergonômicos .....	94
Tabela 13: Estabilidade .....	95
Tabela 14: Segurança física.....	96
Tabela 15: Relacionamento com superior .....	97
Tabela 16: Relacionamento com colegas .....	97
Tabela 17: Importância da integração entre a equipe de trabalho .....	98
Tabela 18: Integração existente no HSBC.....	99
Tabela 19: Reconhecimento dos supervisores.....	100
Tabela 20: Reconhecimento dos colegas de trabalho.....	100
Tabela 21: Status .....	101
Tabela 22: Utilidade e capacitação .....	102
Tabela 23: Cursos e treinamentos.....	103
Tabela 24: Crescimento profissional .....	104
Tabela 25: Autonomia para realizar ações .....	104
Tabela 26: Autonomia como aspecto motivacional .....	105
Tabela 27: Participação na definição das metas estabelecidas .....	106
Tabela 28: Opinião sobre as metas .....	106
Tabela 29: Atingimento de metas.....	107
Tabela 30: Experiência adquirida.....	108

Tabela 31: Tratamento dentro da empresa .....	109
Tabela 32: Preocupação com o colega .....	109
Tabela 33: Ambiente de trabalho.....	110
Tabela 34: Opinião sobre salário .....	111
Tabela 35: Recompensa além do salário .....	112
Tabela 36: Remuneração justa e agressiva.....	113
Tabela 37: Rotina das atividades.....	114
Tabela 38: Política de benefícios como fator motivante .....	115
Tabela 39: Forma de conduzir o trabalho pelos superiores.....	117
Tabela 40: Interferência no trabalho pela forma de conduzir o trabalho pelos superiores. ....	118

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e Problema

As mudanças ocorridas nos últimos anos vêm afetando o contingente de funcionários de muitas organizações. Tal fato pode ser explicado mediante a introdução dos novos sistemas tecnológicos e dos padrões de organização do trabalho que os acompanham, elevando substancialmente a produtividade do trabalho. As máquinas produzem muito mais com muito menos trabalhadores. Essa crescente produtividade imposta pela revolução tecnológica tem elevado, por outro lado, o chamado desemprego estrutural ou tecnológico.

Ocorre que a Revolução Tecnológica é um dos fatores que impulsionou a globalização, e num mundo globalizado, produz-se e são prestados serviços de forma cada vez mais automatizada, ou seja, sem a necessidade direta da mão-de-obra humana e com o menor custo possível, acentuando o fenômeno do desemprego.

Ao utilizar o ser humano, percebe-se que os trabalhos tendem a exigir um maior conhecimento. Tendo em vista que houveram mudanças nos padrões de riqueza, as empresas têm procurado profissionais com conhecimentos especializados para atuarem desenvolvendo trabalhos específicos. Para tanto, aqueles que não proporcionam valor agregado às mesmas, também estão sujeitos a serem dispensados.

Não se pode deixar de contemplar o fato de que a globalização trouxe a instabilidade para as empresas. Nesse sentido, em função das incertezas e da velocidade das mudanças, as organizações estão tendo que trabalhar de forma mais flexível em sua estrutura, fato este que pode, muitas vezes, provocar um “efeito sanfona”, ou seja: contratar e dispensar profissionais a medida com que a demanda cresce ou diminui.

Com o desaparecimento de algumas funções ocorre um enxugamento no quadro de funcionários, que pode vir a acarretar na sobrecarga e insatisfação dos colaboradores que permanecem na organização. Conforme Stoner (1999, p.303) “apesar de os empregados poderem se identificar com suas organizações, sua preocupação final é com eles mesmos”, assim, mesmo que o funcionário se identifique com a organização em que trabalha, quando o mesmo estiver insatisfeito sua produtividade poderá ser afetada.

Considerando a afirmação de Lacombe e Heilborn (2003) que as pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização, e segundo Chiavenato (1999, p.4) “...as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo”, verifica-se a necessidade de todas as empresas estarem atentas à satisfação de seus funcionários, que são peças fundamentais para seu sucesso. “O ser humano é a peça fundamental do processo de qualidade.” (COSTAS; LEMOS e PASSOS, 1996, p. 21)

Com o número de empresas concorrentes aumentando em todos os setores, a qualidade dos produtos e das empresas começa a ser cada vez mais equivalente, e quem não a tiver, seja nos produtos oferecidos ou nos serviços prestados, provavelmente terá vida curta no mercado. Tanto uma quanto a outra dependem das pessoas e do estado motivacional em que se encontram.

A rigor, existe uma relação direta entre a satisfação e a produtividade humana no trabalho. Seres humanos satisfeitos tendem a trabalhar com mais comprometimento do que os não satisfeitos. De acordo com estudiosos da área de recursos humanos, as empresas atualmente, costumam ofertar inúmeros benefícios na tentativa não só de valorizar o capital

humano, mas também de estimular e criar um vínculo maior entre as partes envolvidas por meio de satisfação das necessidades.

A oferta de benefícios, trabalhada estrategicamente, possibilita as empresas a criarem um diferencial no intuito de manterem seus profissionais motivados. Porém, nem sempre as empresas costumam agir estrategicamente, visando, de acordo com a sua capacidade e interesse, ir mais além, e assim, tal oferta passa a ser vista pelos funcionários como algo que está apenas sendo realizado porque é exigido por lei, e não porque há um interesse, fato que nem sempre gera bons resultados e motivação.

Nesse sentido, profissionais da área de recursos humanos devem ajudar as empresas a ampliarem os benefícios oferecidos aos empregados, pois as mudanças e as exigências no mercado de trabalho ocorrem, e por outro lado, as necessidades dos empregados também mudam, sendo que não basta oferecer os já garantidos por lei, mas sim, os que buscam, realmente, manter a qualidade de vida do ser humano e conforme afirma Passos (1996) com mais qualidade de vida, os trabalhadores fabricam produtos melhores e se tornam mais produtivos.

O fornecimento de benefícios pelas empresas aos seus empregados é uma das políticas de recursos humanos mais importantes, pois, visa atender o seu bem estar em geral. E segundo Costas, Lemos e Passos (1996, p. 21) “assegurar a qualidade de vida exige que o indivíduo esteja bem no nível físico, mental, intelectual e espiritual”.

Os funcionários são atraídos e participam da organização não apenas em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios que poderão desfrutar.

Os benefícios não devem ser vistos apenas como elementos compensatórios, mas sim como fatores de alavancagem de qualidade de vida e da produtividade. Alimentação, saúde, segurança ou qualquer outro item colocado como benefício deve estar atrelado ao conjunto dos demais componentes do sistema de qualidade de vida. “Esta é uma visão holística, que valoriza o todo, pois cada componente tem forte compromisso com a efetividade dos outros, é uma cadeia onde todos os elos têm importância igual.” (COSTAS; LEMOS e PASSOS, 1996, p. 21 – 31)

Hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de benefícios baseados na remuneração flexível e variável capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas (CHIAVENATO, 1999, p.248). Isto acaba funcionando como um fator estimulante ao desempenho do funcionário.

Depois que algumas organizações compreenderem a importância dos benefícios; principalmente os oferecidos de forma espontânea, que são os concedidos por liberdade das organizações, (gratificações, refeições, seguros de vida em grupo aos seus empregados); muitas delas não se limitarão mais apenas aos benefícios garantidos por lei, que são aqueles exigidos pela legislação trabalhista (pagos pela empresa) ou previdenciária (pagos pela previdência), ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos, tais como férias, horas extras, auxílio doença; ampliando assim o bem estar geral de seus colaboradores.

De acordo com as publicações de negócios, verifica-se que no setor bancário, a cultura de proporcionar benefícios em função de produtividade já é uma realidade, vista como peça fundamental para assegurar a satisfação dos funcionários, sendo que a maioria das instituições bancárias já oferece aos seus funcionários muitos benefícios que não são exigidos por lei.

Com relação ao HSBC, organização na qual foi feita a pesquisa de satisfação dos clientes internos com relação à política de benefícios proposta, conforme consta na *intranet* desta organização, o setor de recursos humanos coloca que “normalmente não há uma visão muito clara do que é remuneração. Quando se ouve essa palavra imediatamente se pensa no valor que é recebido no dia 27, decorrente do trabalho executado durante o mês. Na verdade, isso é apenas uma parte da remuneração, denominada salário.”

Ainda com base em informações oriundas da *intranet* do HSBC encontra-se o conceito de remuneração como sendo um composto que reúne todas as formas de recompensar pessoas e, diante desse enfoque mais amplo pode-se perceber outras partes importantes da remuneração, tais como: incentivos de curto/médio prazo, que são ações atreladas a resultados individuais, que premiam desempenhos diferenciados ou venda de produtos da empresa, num período máximo de 12 meses, tais como: Campanha Nacional de vendas, Comissão por venda de produtos e Programa de Participação nos Lucros e resultados; benefícios, como plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, vale-refeição, vale-alimentação, entre outros. Pode-se afirmar que esses incentivos/benefícios são ofertados visando gerar um aumento de produtividade e motivação. Para tanto, torna-se necessário analisar o impacto percebido pelos funcionários.

O trabalho a seguir descreve os aspectos vinculados ao relacionamento da empresa com seu cliente interno, no intuito de conhecer a opinião dos funcionários das agências de Florianópolis, do Banco HSBC, com relação à política de benefícios proposta pela empresa.

Tratando-se de uma organização de nível mundial, que visa manter funcionários “motivados e com espírito vencedor”, conforme afirma Emílson Alonso, presidente do HSBC no Brasil, em sua palestra realizada no dia 22/09/2005, numa visita feita a



Florianópolis, torna-se relevante analisar se os benefícios oferecidos são capazes de satisfazer e motivar o capital humano, a fim de se obter maximização e excelência na produtividade.

Após estas considerações, este trabalho tem como problema:

*“Qual o nível de satisfação do cliente interno do banco HSBC, das agências de Florianópolis, em relação à política de benefícios proposta pela empresa?”*

## **1.2 Objetivos**

Tendo em vista o problema de pesquisa formulado, pretende-se alcançar os seguintes objetivos geral e específicos:

### **1.2.1 Objetivo geral**

Estudar o nível de satisfação dos clientes internos do Banco HSBC, das agências de Florianópolis, em relação à política de benefícios proposta pela empresa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os benefícios oferecidos pelo banco HSBC;
- b) Identificar os objetivos estratégicos referentes à política de benefícios;
- c) Analisar o nível de satisfação dos funcionários em relação à política de benefícios oferecida pela empresa;
- d) Apresentar os resultados pesquisados referentes ao nível de satisfação dos funcionários do banco HSBC, das agências de Florianópolis, em relação aos benefícios oferecidos;
- e) Sugerir alternativas de mudança com base nos resultados da pesquisa.

### 1.3 Justificativa

A justificativa é de suma importância, pois objetiva apresentar as razões da escolha do trabalho, procura mostrar se o trabalho é viável ou não com a finalidade a que se propõe, sua originalidade e relevância.

O presente trabalho, requerido para a conclusão do Curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, serve como fonte de embasamento prático para as teorias ministradas durante todo o curso. Desta forma, além do valor acadêmico, observa-se no mesmo, a possibilidade real de aplicação e revisão do conteúdo estudado no curso.

As razões pelas quais este trabalho foi realizado, quanto aos clientes internos, está no fato de verificar e apresentar suas opiniões quanto à política de benefícios oferecida pela empresa, identificando se os mesmos encontram-se satisfeitos com ela. Para a empresa, quanto maior for a satisfação dos funcionários, maiores as chances de motivação dos colaboradores, proporcionando assim uma possibilidade de melhor desempenho e desenvolvimento do trabalho com maior qualidade e produtividade.

Para os funcionários, o presente trabalho, possibilita uma chance de conhecer os benefícios oferecidos pela empresa, visto que estes são fundamentais para a satisfação de suas necessidades em geral. As informações contidas permitirão uma avaliação do estado de satisfação do cliente interno, quanto à política de benefícios oferecida pela empresa, com base nas análises e informações, identificando este grau de satisfação, a organização poderá chegar a conclusões que possam vir a melhorar ou manter a política de benefícios existente, identificando pontos fortes e fracos, que podem influenciar, direta ou indiretamente, na motivação de seus colaboradores.

Por fazer parte da equipe de funcionários, e pelas informações fornecidas pelo banco, o fator tempo e custo fica reduzido, justificando a viabilidade deste trabalho bem como o grau de importância desta pesquisa a nível administrativo da instituição.

Em suma, este trabalho tem sua importância embasada tanto no estudo acadêmico quanto na sua necessidade profissional. É considerado original, tendo caráter inédito devido ao fato de não ter sido realizado nenhum outro estudo semelhante nas agências em questão e ainda apresenta-se viável devido aos baixos custos envolvidos e a facilidade de obtenção dos dados necessários.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo tem-se a apresentação do tema, a definição do problema e a definição dos objetivos gerais e específicos, assim como a justificativa.

No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica a respeito do tema escolhido, onde são abordados os assuntos motivação, clima organizacional, satisfação no trabalho e benefícios. O capítulo três trata da metodologia utilizada para a realização do trabalho.

O quarto capítulo trata-se do estudo de caso realizado nas agências de Florianópolis do Banco HSBC. No quinto e último capítulo encontram-se as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, apresentam-se as referências e anexos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica conceitual, assim denominada por Deslandes (2002), é um momento crucial da investigação científica, podendo ser considerada sua base de sustentação.

Para Deslandes (2002, p.40), “remetendo este item a uma dimensão técnica, devemos dizer que é imprescindível a definição clara dos pressupostos teóricos, das categorias e conceitos a serem utilizados”.

Neste sentido, o grande cuidado a ser tomado nesta etapa do trabalho, segundo Deslandes, é o de não reescrever a obra dos autores pesquisados, evitando a criação de verdadeiros “tratados” com pouca qualidade. O embasamento teórico, segundo a autora, deve “ser sintético e objetivo, estabelecendo, primordialmente, um diálogo entre a teoria e o problema a ser investigado” (DESLANDES, 2002, p.40).

Com base no exposto, irão ser trabalhados neste capítulo os assuntos: Motivação e suas teorias. Chiavenato (1989, p. 99) afirma que a motivação “constitui importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano”. Segundo ele, não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação humana. Clima organizacional, levando em consideração o exposto por Ely (2003), que coloca que em um ambiente competitivo, todos os aspectos que envolvem a gestão, passam a ser importantes no intuito de gerar resultados concretos com o crescimento do negócio, inclusive um ótimo ambiente de trabalho. Também será abordado o tema Satisfação, finalizando este capítulo com Benefícios.

## 2.1 Motivação

O mercado cada vez mais competitivo exige colaboradores cada vez mais motivados. Segundo Gil (2001, p. 202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Com isto, as empresas vêm demonstrando com o passar do tempo, mais preocupação com a motivação de seus funcionários, visto que mais motivados, os mesmos podem trazer melhores resultados para a organização em que atuam.

Os trabalhadores são criaturas sociais, complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e liderança influenciam o comportamento das pessoas e, as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. (CHIAVENATO, 1983, P.117).

A motivação possui um papel muito importante, pois se trata de um fator fundamental para a melhoria do nível de desempenho dos empregados, que, por consequência, influenciará o alcance dos objetivos da empresa, a motivação é uma função extremamente importante para a Administração (HERSEY & BLANCHARD, 1977). Davis & Newstrom (1992, p. 11) complementam afirmando que a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha: “essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas”.

Assim acontece diariamente no setor bancário, hoje totalmente informatizado, o que permite agilidade em todos os processos, porém, quando um funcionário não está motivado sua produção é diretamente afetada. Nesse contexto surge a noção de motivação e a percepção de sua importância para o sucesso organizacional.

Pode-se verificar constantemente que a motivação no campo organizacional tem sido alvo de estudo por muitos pesquisadores, talvez como tentativa de compreender e solucionar os problemas de trato dos gestores com os recursos humanos nas instituições.

Qualquer que seja o trabalho que esteja sendo desempenhado, motivar as pessoas que estão envolvidas na organização, conforme estudos de diversos autores, é uma das mais importantes políticas e uma das condições fundamentais para que se possam atingir os objetivos. Segundo Hersey e Blanchard (1977), sabem-se que, se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de dificuldades.

Motivação tem sua origem da palavra latina *movere*, que significa mover. Percebe-se assim, a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida. (BERGAMINI, 1997). A motivação, ainda para Bergamini (1997, p.38), é uma “força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos”. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. A motivação é uma “energia interna” que faz com que o indivíduo se coloque em ação. (PALADINI, 1990, p. 101)

Motivo, segundo define Chiavenato (1980, p. 82) “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.”

Ao tratar da relação entre motivação e trabalho, Sievers (1990, p.8) diz que: “a motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si - quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido...”

Champion (1985) também aborda a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional, onde segundo o autor, existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do

indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas.

Para Drucker (1995) deve-se apresentar às pessoas uma visão de futuro da organização como um todo, e mais especificamente de trabalho a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão e a oportunidade de encarar e vencer os desafios, são estímulos concretos às necessidades de estima. Analisando o dia-a-dia posso concordar com o autor, pois é fácil perceber que em uma organização onde os funcionários consigam enxergar um futuro próspero, uma chance de progredir, os mesmos passam a trabalhar com mais dedicação, o que serve como um estímulo, uma motivação.

Por se tratar de um tema com certo grau de complexidade, e em constante ascensão dentro das organizações atuais, foram criadas teorias e hipóteses a fim de levar uma maior compreensão a respeito deste assunto, as quais as principais serão apresentadas a seguir.

### **2.1.1 Teorias Motivacionais**

Muitas são as teorias que abordam os motivos que levam as pessoas a realizarem uma ação. A fim de facilitar o estudo das teorias sobre motivação, será utilizada como referência a divisão feita por Stoner (1995), que defende que as teorias motivacionais são divididas em três abordagens: teorias de conteúdo, teorias de processo e a teoria do reforço.

#### **2.1.1.2 Teorias de Conteúdo da Motivação**

Segundo Park (1997, p. 99) “...as teorias de conteúdo, algumas vezes chamadas teorias das necessidades, dizem respeito aos fatos que alteram o comportamento, assim como das necessidades que os empregados procuram satisfazer no cargo.” Ainda segundo o autor, as teorias de conteúdo da motivação enfocam a seguinte pergunta: quais são as

causas que afetam o comportamento humano? “Esta teoria é associada a pensadores como Maslow, Aldefer, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland.” STONER (1985, p. 323)

Dentre as teorias de conteúdo da motivação, destacam-se a Hierarquia das necessidades de Maslow, teoria ERC, teoria das necessidades de McClelland e a teoria dos dois fatores da motivação, as quais serão abordadas a seguir.

#### **a) Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow procurou explicar a intensidade de certas necessidades, a qual denominou de hierarquia das necessidades humanas (MASLOW apud HERSEY & BLANCHARD, 1986).

Maslow separou as cinco necessidades em dois níveis: superior e inferior. As necessidades fisiológicas, de segurança e de participação ou social foram descritas como de ordem inferior, e as de estima e auto-realização como de ordem superior.

A diferenciação entre as duas ordens foi feita com base na premissa de que as necessidades de ordem superior são satisfeitas no interior da pessoa, enquanto as de ordem inferior têm satisfação predominantemente externa (como, pôr exemplo, salários, contratos sindicais, estabilidade e condições amigáveis de trabalho).



A Figura 1 a seguir, ilustra a hierarquia proposta por Maslow.

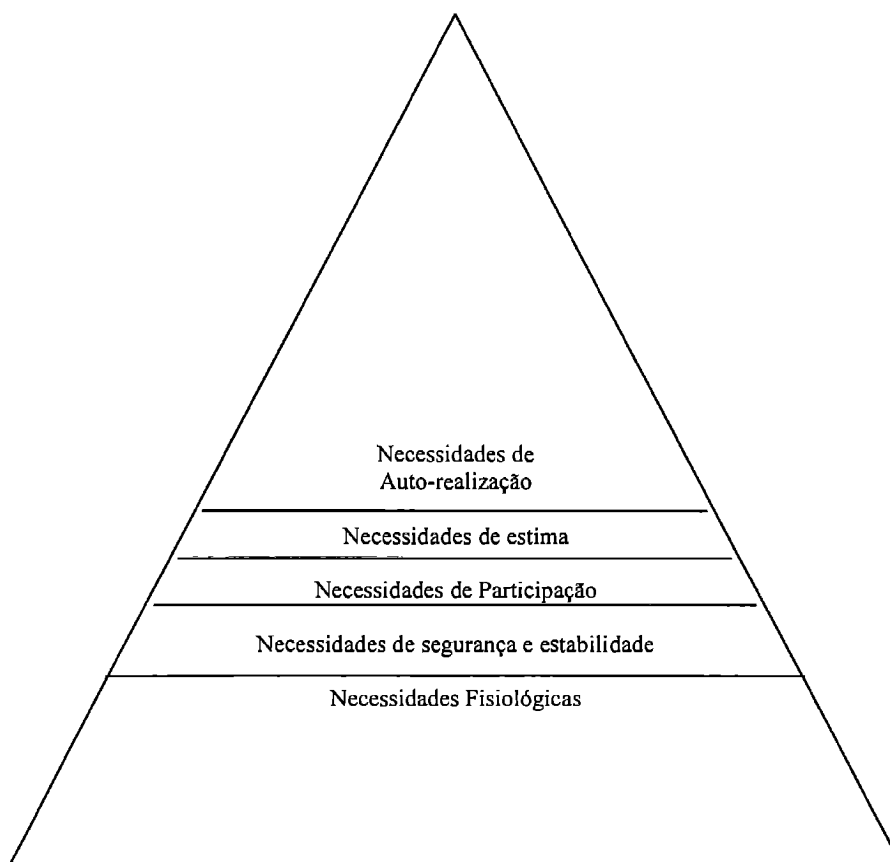


Figura 1: Pirâmide representando a Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: adaptada de Hersey & Blanchard, 1986, p.33

Chiavenato (1994), descreve cada uma destas necessidades da seguinte maneira:

- a) Necessidades Fisiológicas: são as necessidades relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, etc. Essas necessidades dizem respeito a sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.
- b) Necessidades de segurança: que levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de

estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança.

c) Necessidades sociais: relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o indivíduo a adaptação social ou a inadaptação social. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligadas a este tipo de necessidade.

d) Necessidades de estima: relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, status, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

e) Necessidades de auto-realização: relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser.

O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow propõe essencialmente que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram satisfeitas não tem mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. (NEWSTROM & DAVIS, 1998, p. 46)

## **b) Teoria ERC**

A Teoria ERC de Clayton Alderfer menciona que o indivíduo apresenta três grupos de necessidades: Existência, Relacionamento e Crescimento.

“Alderfer sugere que os empregados acham-se, inicialmente interessados em satisfazer suas necessidades de existência as quais combinam fatores fisiológicos e de segurança. Salários, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade. As necessidades de relacionamento acham-se no próximo nível e envolvem se compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais ao empregado no trabalho e fora dele. As necessidades de crescimento acham-se na terceira categoria e envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.” (DAVIS, 1992, P. 56)

Esta teoria se assemelha a teoria de Abraham Maslow reduzindo a três os níveis de necessidades. Entretanto, diferencia-se quanto a flexibilidade existente nas escalas, ou seja, pode haver a migração de uma escala para outra sem que as anteriores estejam completamente satisfeitas.

### **c) Teoria das necessidades de McClelland**

Segundo McClelland (1972, p. 201), através de sua teoria das necessidades, ele afirma que:

“...o ser humano possui as seguintes necessidades: de realização, que predomina o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso, de dominar tarefas complexas; de poder, que é a necessidade de controlar os outros, de influenciar seu comportamento ou de ser responsável por ele; de afiliação, onde há o desejo de criar e manter relações interpessoais amigáveis e próximas”.

De acordo com McClelland (1972), a motivação não é a única fonte motivadora de comportamento. O clima organizacional também contribui para moldar o comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização.

McClelland defende que a necessidade de realização busca a excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. “Pessoas com alta

necessidade de realização gostam de assumir responsabilidade pela solução de problemas; tendem a determinar para si mesmas objetivos moderadamente difíceis, e a assumir riscos calculados para alcançar esses objetivos; e valorizam muito o feedback sobre seu desempenho.” (STONER, 1985, p. 326).

McClelland e Burnham (2003, p. 117-126), a respeito das necessidades descrevem que “As três necessidades são adquiridas ao longo do tempo e como resultado da experiência de cada um, ou seja, podem ser aprendidas. Dentre elas, a necessidade de poder é a mais relevante para ser um bom gerente”.

#### **d) A Teoria dos dois fatores da Motivação**

Frederick Herzberg foi o formulador desta teoria. Segundo Herzberg (1975, p. 74) “os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem a tarefa e a sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação”. Para ele, os fatores motivadores dos membros da organização são aqueles ligados a forma de realização de sua tarefa. Fatores tais como liberdade de criar, inovar, de procurar formas próprias únicas de atingir os resultados de uma tarefa constituem basicamente os fatores motivadores na organização.

Herzberg (1975), formulou uma hipótese na qual os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam a insatisfação profissional. Os estudos realizados por Herzberg levaram-no a considerar que os dois sentimentos, quer sejam satisfação e insatisfação, não eram contraditórios entre si. Para o autor, “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma

satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho" (HERZBERG, 1975, p.7).

Segundo essa teoria, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneira diferente. São eles os fatores de higiene ou manutenção e os motivadores (HERZBERG, 1975; HERSEY & BLANCHARD, 1986, P. 8).

Os fatores motivadores, segundo Chiavenato (1994), estão sob controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto-realização, de crescimento individual e de reconhecimento profissional. Eles são relativos ao trabalho em si (fatores intrínsecos ao trabalho), são mais eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. Herzberg cita os seguintes:

- reconhecimento: necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: o supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até pelo público em geral;
- realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;
- possibilidade de crescimento: capacidade de superar a própria habilidade individual, capacidade de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;
- progresso: mudança pessoal e profissional na organização com vistas à questão de status;
- responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades;

- trabalho em si: situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

Os fatores de higiene descrevem o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Herzberg também os chamou de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente. Os fatores de higiene que Herzberg destaca são os seguintes:

- supervisão técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar os subordinados.
- relações interpessoais: foram divididas em três categorias: superior, subordinado e pares;
- condições de trabalho: foram relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço;
- salários: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;
- política e administração: desorganização da companhia no que se refere à comunicação interna e políticas mal conduzidas;
- vida pessoal: questões familiares como problemas de moradia, salário e outros tipos de problemas;
- status: mudança de posição (cargo) dentro da companhia;
- segurança: os indivíduos demonstraram preocupação com questões como tempo de serviço, estabilidade e instabilidade de emprego.

A hipótese proposta por Herzberg foi então estudada. Ao invés de tentar medir o grau do sentimento, Herzberg focalizou o máximo de experiências e comparou o apogeu negativo (insatisfação) com o positivo (satisfação). Quando a empresa deseja criar uma situação motivadora para as pessoas, deve-se descobrir quais são as necessidades de alta intensidade, buscando-se satisfazê-las ou superá-las, obtendo-se, assim, a satisfação das pessoas no trabalho (HERSEY & BLANCHARD, 1986, P. 8).

O quadro a seguir apresenta uma comparação feita entre as teorias de Maslow e Herzberg:

			Estima	Auto-Realização
			Necessidades do	Auto realização
			Ego: orgulho, auto	Auto desenvolvimento
			respeito, progresso,	Auto satisfação.
			confiança.	
			Necessidades de	
			Status:	
			reconhecimento,	
			apreciação,	
			admiração pelos	
			outros.	
Fatores Higiênicos			Fatores Motivacionais	
Relações Interpessoais, supervisão, colegas e subordinados, segurança no cargo, salário e vida pessoal.			O trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento, realização, Status.	

Quadro 1: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg

Fonte: adaptado de Chiavenato 1983, p. 373.

As idéias de Herzberg combinam com as de Maslow, pois os fatores motivadores contribuem principalmente para a satisfação das necessidades de ordem mais elevadas

(estima e auto realização). E os fatores de higiene contribuem principalmente para a satisfação de necessidades de ordem mais baixa (fisiológicas, segurança, e sociais).

### **2.1.1.3 Teorias de Processo da Motivação**

As teorias de processo “...tentam explicar o processo pelo qual o comportamento é originado, dirigido e relacionado, a desempenho e satisfação.” (MEGGINSON, 1999, P. 350)

Segundo Stoner (1985) estas teorias em vez de enfatizar o conteúdo das necessidades e seu poder de motivar comportamentos, as teorias de processo consideram as necessidades como apenas um elemento no processo através do qual as pessoas decidem como se comportar.

A seguir serão apresentadas as principais teorias desta corrente, que são: teoria das expectativas, da equidade e do estabelecimento de objetivos.

#### **a) A Abordagem da Expectativa**

Segundo Chiavenato (1994), esta teoria está relacionada com o dinheiro, ele coloca que seu principal defensor, Lawler III, afirma que o dinheiro tem elevado valor para se criar expectativa em alcançar os resultados finais (motivação para desempenhar) porque existe a crença de que desempenho leva ao dinheiro e que o dinheiro leva a satisfação de necessidades não satisfeitas.

De acordo com esta corrente, o processo de motivação ocorre em virtude de três elementos (CAMPBELL, 1970):

- a expectativa: é o sentimento de que a realização de um esforço maior trará um bom desempenho;
- a instrumentalidade: é a idéia de que um determinado desempenho ou resultado, trará bons resultados ou recompensas;



- a valência: o valor que uma pessoa dá para um determinado resultado.

Vroom (1964, p. 100-145) desenvolveu a teoria da expectativa procurando explicar como as crenças e expectativas das pessoas a respeito do seu trabalho combinam-se com a força de seus desejos para produzir algum tipo de motivação. Existem dois pressupostos que são determinantes situacionais ou ambientais da motivação e são descritos como expectativa e valor do incentivo.

A expectativa é entendida como a força do desejo para que sejam atingidos objetivos individuais tais como: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, e uma infinidade de combinações que uma pessoa pode procurar realizar simultaneamente. Ela se refere à probabilidade subjetiva (ou plausibilidade) de satisfação da necessidade (ou frustração). O valor do incentivo é a quantidade de satisfação ou frustração da pessoa ligada ao resultado na seqüência do comportamento. Estas variáveis são singulares, pois na vida particular de cada pessoa, centenas de expectativas e valores de incentivo são geradas pelo ambiente organizacional.

Para a teoria da expectativa a motivação é um processo complexo. Sua popularidade está no fato de que ela pode ser usada para motivar as pessoas na maior parte dos aspectos de suas vidas. Sua vantagem é fornecer um esquema para entender como a motivação funciona. Em resumo, Stoner (1985), diz que todo o comportamento gera a expectativa de uma recompensa, que pode ser: Intrínseca – sentimentos de auto estima, realização, satisfação, ou seja, proporcionados diretamente pelo indivíduo; Extrínseca: bonificações, elogios ou promoções, são dadas por um agente externo, como um supervisor, grupo de trabalho ou a organização.

## **b) A Abordagem da Equidade**

De acordo com Stoner (1985), esta teoria baseia-se na tese de que a motivação, satisfação e o desempenho no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre equidade ou a justiça da recompensa recebida.

Adams (1965) desenvolveu a teoria da equidade apoiando-se na noção de que existe uma comparação social no ambiente de trabalho. Segundo ela, ocorre um estado de consciência motivador quando as pessoas avaliam o resultado do próprio trabalho e percebem qualquer diferença em relação ao resultado obtido pelos outros. Quando uma pessoa acredita que a recompensa obtida pelo seu trabalho é menor do que a que foi obtida pelos outros (injustiça percebida), ela será motivada a agir de modo a restaurar o senso de equidade.

De um modo geral, a teoria da equidade sugere que as partes envolvidas em uma troca se sentirão tratadas com justiça e assim satisfeitas, se a proporção da saída com relação à entrada é de alguma forma justa. As pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebem, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho, não saindo nenhuma das partes prejudicadas ou prevalecidas em função da outra, assim deve ocorrer tanto na relação colaborador-empresa, quanto colaborador-colaborador.

## **c) A Teoria do Estabelecimento de Objetivos**

“De acordo com Edwin Locke, a inclinação natural do homem no sentido de estabelecer e lutar por objetivos só é útil apenas se o indivíduo ao mesmo tempo compreende e aceita um objetivo determinado” (STONER 1985, P. 331).

Bateman e Snell (1998, p. 361), colocam que “permitir que as pessoas participem do estabelecimento de suas metas de trabalho, em oposição a fazer com que o chefe estabeleça as metas para elas, é muitas vezes um ótimo jeito de gerar metas que as pessoas podem aceitar e perseguir de livre e espontânea vontade”. Pode-se dizer que esta teoria segue o princípio de que o estabelecimento de objetivos pode servir como fator motivante de desempenho.

#### **2.1.1.4 Teoria do reforço**

Dubrin (2003, p. 121), explica que “a teoria do reforço, ao contrário das teorias das necessidades de motivação, elimina a ênfase de compreensão de quais necessidades a pessoa precisa satisfazer. Em vez disso, o gerente vai à procura de recompensas que encorajam certos comportamentos e punições que desestimulam outros comportamentos”.

Para Dubrin (2003), existem quatro conseqüências importantes que motivam ou inibem o comportamento das pessoas: reforço positivo, incluem elogios avaliações de desempenho favoráveis e aumentos de salário, eleva a probabilidade de que o comportamento se repita; reforço negativo ou a motivação de evitação, que remove uma situação negativa; punição, é a aplicação efetiva de uma conseqüência indesejável; extinção, que é a ausência do reforço.

Uma pessoa, normalmente motivada, deseja ascender tão alto quanto possível na escala social, logo esta provavelmente irá exercer um trabalho de ótima qualidade. O dinheiro é o meio mais conveniente para a realização dessa perspectiva, mas não o único. Segundo Ramalho (1977, p. 56): “um dos mais graves erros que a empresa pode cometer é presumir que todos os empregados são iguais, no que tange a motivação”, e na verdade existem necessidades individuais e outras necessidades além do dinheiro, que também devem ser levadas em consideração.

### **2.1.2 Forças Motivacionais**

Através das teorias de motivação, pode-se observar a importância de manter os funcionários motivados. Pelo fato de as pessoas serem diferentes entre si, cada uma interage de uma maneira diferente a respeito da motivação, com isto, motivar não se torna uma tarefa fácil. Mesmo assim, os responsáveis pelas organizações podem influir na motivação dos funcionários, valorizando e reconhecendo os mesmos, encorajando suas atitudes, oferecendo incentivos, delegando poderes e demonstrando interesse nas suas opiniões.

As teorias motivacionais citadas, auxiliam como instrumentos para busca de um sentido para o trabalho. Depois de conhecê-las se observa a importância em se trabalhar com profissionais motivados. Cabe ao gestor o papel fundamental de influenciar na motivação dos funcionários, seja pela oferta de benefícios, reconhecimentos, incentivos, fazendo com os funcionários sintam-se valorizados, levando-se sempre em conta o fato de que cada colaborador é um ser individual, que age e pensa de acordo com seus princípios e valores, assim como percebem os processos de motivação de maneiras diferentes.

As organizações para terem sucesso na era em que estão, além de outros requisitos, devem ter gerentes que saibam lidar com pessoas, aproveitando assim a máxima produtividade desses indivíduos, fazendo com que eles tenham prazer no trabalho, e não que trabalhem somente por necessidade, fazendo assim só o necessário. Por isso é muito bom que administradores saibam como motivar. O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho. (NEWSTROM & DAVIS, 1992, p. 48).

Para Davis (1989), cada pessoa tem a tendência a desenvolver certas Forças Motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Estas Forças Motivacionais são as seguintes:

*Motivação para realização* – Segundo Davis (1989, p. 48): “A motivação para realização é uma força que algumas pessoas tem para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso”. Ao se entender o significado de motivação para realização pode-se observar a grande importância da mesma quando aplicada a nível operacional e o que ela pode significar para a empresa. Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles (LESSA, 1999).

*Motivação para competência* – Para Davis (1989, p. 48) “As pessoas motivadas pela competência também esperam trabalhos de alta qualidade...” Lessa (1999), compartilha do mesmo pensamento de Davis, afirmando que as pessoas motivados pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano (BERGAMINI, 1997).

*Motivação para o poder* - É o impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Cria impacto nas organizações e assumem os riscos de criá-los (CODA, 1905). Uma vez

obtido, o poder pode ser usado construtiva ou destrutivamente. “...essas pessoas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho, sendo por isso aceitas pelos outros.” (DAVIS, 1989, P. 48)

Segundo Bergamini (1997), hoje se percebe que cada pessoa trás dentro de si suas próprias motivações, o que mais interessa agora para as organizações, portanto, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante é agir de forma a fazer com que elas não percam a sua sinergia motivacional.

## **2.2 Clima Organizacional**

A cultura organizacional é toda a estrutura formal e informal, desenvolvida pela empresa, que dá a ela suas características, mais ou menos perceptíveis, mesmo para aqueles que nela não trabalham. Para Chiavenato (1994, p.50): “Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização”.

Aliado à cultura, está o clima organizacional, algo estritamente ligado aos aspectos internos de qualquer empresa e tão ou mais importante que o primeiro, logo os gestores precisam estar atentos pois o:

“Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e características que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira... refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes”. (CHIAVENATO, 1994, P. 50)

Aspectos favoráveis devem ser amplamente gerados e administrados aos funcionários, para que estes participem de forma efetiva dos caminhos traçados pela organização. De acordo com Chiavenato (1994, p. 50): “Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

O clima deve ser propício à implantação de qualquer programa de melhoria, ele está diretamente atrelado à motivação. Chiavenato (1994, p. 50) sinaliza que:

“O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação”.

Lopes (1980), reforça o exposto por Chiavenato dizendo que o conceito de motivação - ao nível individual - conduz ao de clima organizacional - ao nível da organização.

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento (LOPES, 1980). Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização.

É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante

para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas (KANNANE, 1995).

O ajustamento, como a inteligência ou as aptidões, varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro (CODA, 1905). Varia de um *continuum* e pode ser definido em vários graus, mais do que em tipos. Um bom ajustamento denota "saúde mental" (FLEURY & FISCHER, 1989). Uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias. Essas características básicas são (CLARET, 1998): sentem-se bem consigo mesmas, sentem-se bem em relação às outras pessoas e são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Dáí, o nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização (FLEURY & FISCHER, 1989). O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc).

Fleury & Fischer (1989), colocam que foi desenvolvido um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas:



- a) Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- b) A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.
- c) As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- d) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.
- e) Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. "O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que" (FLEURY & FISCHER, 1989):

- é percebida ou experimentada pelos membros da organização;
- influencia o seu comportamento.

Com isto, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Algumas empresas preocupam-se com a satisfação de seus clientes externos, esquecendo de verificarem a satisfação de seus clientes internos, sendo que estes são a base da organização. Para que se possa verificar com mais precisão se o ambiente de trabalho

está adequado para os clientes internos, fazendo assim com que estes desenvolvam seus trabalhos com mais qualidade e motivação, pode-se utilizar a avaliação do clima organizacional como uma estratégia a fim de adequar da melhor maneira o ambiente de trabalho.

A respeito da importância de se avaliar o clima organizacional, Luz (2003, p. 22), coloca seis pontos:

- Porque é uma das principais obrigações, de seus principais compromissos. Faz parte de sua missão;
- Porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios;
- Porque os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos;
- Porque o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação, conforme se segue:  $\text{desempenho} = \text{competência} \times \text{motivação}$ ;
- Porque a recessão, o intenso uso da automação, o aumento da concorrência, assim como as novas estratégias de gestão, como a terceirização, a reengenharia, o *downsizing*, a privatização, a fusão, a aquisição e as alianças estratégicas vêm ceifando milhares de empregos, modificando a atitude dos trabalhadores em relação às suas empresas;
- Porque as recentes ondas de privatizações, fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação vêm misturando culturas empresariais,

com valores e crenças muitas vezes conflitantes, o que tem contribuído para a degradação de clima organizacional.

Estas importâncias citadas por Luz em se avaliar o clima organizacional, juntamente com seus conceitos fornecidos anteriormente, levam as organizações a compreenderem cada vez mais a importância de um clima saudável e favorável de trabalho, e sua influência sobre os fatores motivacionais, fazendo com que cada vez mais sejam realizadas pesquisas nas empresas que visam analisar e melhorar o seu clima organizacional.

### **2.3 Satisfação no trabalho**

Os estudos sobre fatores causais determinantes da satisfação no trabalho tiveram sua origem nos famosos estudos realizados pelo psicólogo Elton Mayo, em Hawthorne. Desde então, várias abordagens teórico explicativas sobre a satisfação no trabalho têm surgido na teoria da ciência administrativa.

As contribuições de Mayo são de grande relevância para o estudo do comportamento humano e qualidade de vida do trabalhador.

No que diz respeito à satisfação no trabalho, Coda (1986, p. 15), descreve o seguinte:

“A satisfação no trabalho é considerada um estado psicológico que resulta da percepção do indivíduo sobre até que ponto as atividades por ele desenvolvidas em seu próprio trabalho atendem, ou então, facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados importantes, havendo mesmo congruência entre esses valores e as próprias necessidades que ele está tentando satisfazer ao decidir-se pela realização do trabalho em questão”.

O relacionamento entre indivíduo e organização deve ser cooperativo e satisfatório. E muitas vezes esse tipo de relacionamento não é visto nas organizações

formais, pois esse tipo de organização impõe muitas exigências aos indivíduos, o que não se percebe nas organizações informais.

Segundo Davis (1989, p. 123), “Satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho. De modo análogo, dado que um cargo é uma parte importante da vida das pessoas, a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa.” Sendo assim a satisfação no trabalho pode ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo.

Enquanto que, os indivíduos buscam suas satisfações pessoais, tais como, salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira e segurança no cargo, as organizações, do mesmo modo, têm necessidades, tais como, capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidades de mercado.

A empresa é um sistema social que possui duas atribuições relevantes: produzir bens e serviços (função econômica que busca o equilíbrio externo) e distribuir satisfações entre os seus participantes (função social que busca o equilíbrio interno da organização). (ROETHLISBERGER E DICKSON apud CHIAVENATO, 1980).

Para criar uma situação motivadora para as pessoas numa determinada empresa, descobre-se quais são as necessidades de alta intensidade, buscando-se satisfazê-las ou superá-las, obtendo-se assim, a satisfação das pessoas no trabalho (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p.8)

De acordo com Marinho (1998), pode-se destacar a existência de quatro abordagens principais que procuram explicar a satisfação dos indivíduos na organização:

- a) Fatores psicológicos relacionados à personalidade do indivíduo;

- b) Fatores relacionados à natureza e às características da situação de trabalho;
- c) Fatores relacionados ao arranjo estrutural da organização; e
- d) Fatores relacionados às orientações de valor que os indivíduos trazem para a organização.

Verificando estas abordagens, percebe-se que a satisfação dos indivíduos está relacionada com fatores de diversos aspectos, desde fatores psicológicos, que variam de funcionário para funcionário, de acordo com seus valores, crenças, objetivos; até aos fatores que variam de organização para organização, como sua forma de gerenciar e a cultura organizacional existente. Assim observa-se que a satisfação das pessoas na organização envolve não só o fator psicológico e motivacional, mas também, considera o seu ambiente de trabalho, a estrutura da organização e ainda, os valores adquiridos pelos indivíduos no ambiente externo e que os mesmos levam para o ambiente interno da organização.

## **2.4 Benefícios**

Conforme já comentado, visando tentar gerar satisfação aos seus profissionais, muitas empresas têm atuado ofertando benefícios. No entanto, a sabedoria popular acredita que os benefícios estão ligados somente a remuneração, o que não é verdade.

Os benefícios e serviços oferecidos aos funcionários visam satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais (CHIAVENATO, 1999). O autor descreve estes objetivos da seguinte maneira:

- Objetivos individuais: procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva;

- Objetivos econômicos: devem funcionar como um elemento de atração e de retenção de pessoal. Neste sentido visam: reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas, apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos, melhorar a qualidade de vida das pessoas, etc;
- Objetivos sociais: procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte, segurança, etc.

Segundo Kelly & Kelly (1995), a política de remuneração de uma organização não compreende somente os benefícios monetários oferecidos aos empregados, estas compreendem a soma de uma série de benefícios e recompensas de natureza não econômica. A soma destes recursos não monetários aos monetários (salário) se destina à motivação dos empregados ao cumprimento de seu trabalho, rumo aos objetivos da organização.

Segundo este mesmo autor, um sistema de remuneração não precisa necessariamente ser dispendioso para ser eficiente, sendo uma maneira de tornar a remuneração mais efetiva quanto ao custo, a maximização das recompensas não econômicas que os empregados recebem pela execução do trabalho. (1995, p.176).

De acordo com Wood & Picarelli (1999, p. 96): “o que se denomina de salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários. Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego”.

Na forma mais tradicional os benefícios são oferecidos como pacotes, compreendendo itens cujo teor e número variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário. Nessa forma, relacionam-se diretamente com os objetivos de longo prazo da

empresa, reforçando estabilidade, comprometimento e lealdade (WOOD & PICARELLI, 1999).

Os pacotes de benefícios podem fornecer às organizações apoio à medida que evoluem e compreendem importantes iniciativas de mudança. Conforme Flannery (1997, p. 161):

“Os pacotes de benefícios podem auxiliar a motivar o desempenho, a apoiar mudanças comportamentais, a reforçar novos valores e metas de negócios, além de refletir e fortalecer a cultura organizacional em evolução. À medida que se tornam mais flexíveis, os benefícios também podem ser utilizados para apoiar a diversidade no local de trabalho e eliminar barreiras ao desempenho e à produtividade”.

Os benefícios constituem meios de que a organização dispõe para satisfazer necessidades humanas (fisiológicas, de segurança, sociais e de estima) no plano de fatores higiênicos ou insatisfacientes.

De acordo com Marras (2002, p. 214) um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos:

- Necessidades intrínsecas: São necessidades endógenas, que nascem e florescem no interior do indivíduo e têm, em geral, caráter psicológico (necessidades sociais, de relacionamento, de status, etc.) e podem ser supridas pela organização mediante políticas, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas que privilegiem o atendimento desse tipo de necessidade de acordo com a tipicidade do ambiente, o momento vivido pela empresa e a intensidade da necessidade sentida.
- Necessidades extrínsecas: São as necessidades exógenas, que têm origem no mundo externo ao indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos (incentivos financeiros, serviços, seguros, etc.); são essas as necessidades

que as empresas satisfazem por meio de “pacotes” (conjunto de benefícios) que somados ao salário percebido pelo empregado, formam concretamente a sua remuneração.

As vantagens oferecidas pelos benefícios e serviços da empresa muitas vezes não são possíveis de serem mensuradas ou quantificadas, devido a sua relativa disfunção quando não bem planejados e administrados.

Os benefícios procuram trazer vantagens tanto à organização como ao empregado, dentre as quais Chiavenato (1989) cita algumas, conforme quadro a seguir:

Para a organização	Para o empregado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eleva o moral dos empregados</li> <li>• Reduz a rotatividade e o absenteísmo</li> <li>• Eleva a lealdade do empregado para com a empresa</li> <li>• Aumenta o bem-estar do empregado</li> <li>• Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal</li> <li>• Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho</li> <li>• Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados</li> <li>• Reduz distúrbios e queixas</li> <li>• Promove relações públicas com a comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece conveniência não avaliáveis em dinheiro</li> <li>• Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais</li> <li>• Aumenta a satisfação no trabalho</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual</li> <li>• Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados</li> <li>• Reduz sentimentos de insegurança</li> <li>• Oferece compensação extra</li> <li>• Melhora as relações com a empresa</li> <li>• Reduz as causas de insatisfação</li> </ul>

Quadro 2: As vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado

Fonte: adaptado de Chiavenato 1989.

Alguns itens não bem planejados e administrados tendem a não ser bem aceitos pelos empregados, dando oportunidades a críticas severas e a queixas pela má qualidade. Desse modo, podem surgir alguns problemas com planos de benefícios e serviços, entre eles destacam-se: acusação de paternalismo; custos excessivamente elevados; perda de vitalidade quando o benefício se torna hábito; mantêm os trabalhadores menos produtivos.



De um modo geral, conforme Chiavenato (1999, p. 272), os benefícios podem ser classificados quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos. Verifica-se a seguir cada uma dessas classificações.

**a) Quanto à sua exigibilidade legal**

- Benefícios legais: são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos. Os principais benefícios legais são: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio-doença, salário-família, salário-maternidade, etc.

Alguns desses benefícios são pagos pela organização, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

- Benefícios espontâneos: são os benefícios concedidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei nem por negociação coletiva. São também chamados benefícios marginais ou benefícios voluntários. Incluem: gratificações, refeições, transporte, seguro de vida em grupo, empréstimos aos funcionários, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convenio, complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social, etc.

**b) Quanto à sua natureza**

- Benefícios monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento, e que geram encargos sociais deles decorrentes. Os principais benefícios financeiros são: férias, 13º salário, gratificações, complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença, etc.

- **Benefícios não-monetários:** são os benefícios não-financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como: refeitório, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, serviço social e aconselhamento, clube ou grêmio, transporte de casa para a empresa e vice-versa, horário móvel ou flexível, etc.

**c) Quanto aos seus objetivos**

- **Benefícios assistenciais:** são os benefícios que visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem: assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira através de empréstimos, serviço social, complementação da aposentadoria ou planos de previdência social, complementação do salário em afastamentos prolongados por doença, seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais, creches para filhos de funcionários, etc.
- **Benefícios recreativos:** são os serviços e benefícios que visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Em alguns casos esses benefícios se estendem também à família do funcionário. Incluem: grêmio ou clube, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas, etc.

Algumas atividades recreativas envolvem também objetivos sociais como as festividades e conagraçamentos, visando ao fortalecimento da organização informal.

- Planos supletivos: são os serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida. Incluem: transporte, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário móvel de trabalho, cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados, agência bancária no local de trabalho, etc.

Os benefícios devem corresponder à necessidade do empregado claramente identificada e só devem ser concedidos quando a empresa tem condições de assegurar sua continuidade. (AQUINO, 1980)

Além de pagar salários condizentes com o mercado de trabalho, as empresas devem buscar novas formas de fixar seus empregados no emprego traduzidas em benefícios extras (remuneração indireta), independente da legislação, tais como: seguro de saúde em grupo, previdência privada, auxílio alimentação, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira, etc. (CARVALHO, 1989)

Os serviços e benefícios sociais representam a remuneração indireta que as organizações costumam oferecer aos seus empregados, eles estão estreitamente ligados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização.

Conforme define Chiavenato (1989, p. 77):

“Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade”.

De acordo com o citado, observa-se que os benefícios sociais servem para atender as necessidades humanas de seus empregados, proporcionando bem estar social ao

empregado e sua família, e por outro lado, que atenda também as necessidades de serviços da organização.

As origens e o crescimento acelerado dos planos de serviços e benefícios sociais devem-se aos seguintes fatores, conforme descreve Chiavenato (1999, p. 272):

- a) Competição entre as organizações na disputa de talentos humanos, seja para atraí-los ou para mantê-los;
- b) Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais;
- c) Exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho;
- d) Exigências da legislação trabalhista e previdenciária
- e) Impostos atribuídos às organizações, que passaram a localizar e explorar meios lícitos de deduções de suas obrigações tributárias;
- f) Necessidade de contribuir para o bem-estar dos funcionários e da comunidade.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 274), “Cada organização define o seu plano de benefícios para atender às necessidades dos seus funcionários. Geralmente, o plano de benefícios é composto de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades.”

Conforme o exposto, percebe-se que existe uma diversidade muito grande de benefícios e serviços oferecidos pelas empresas, eles podem variar de acordo com as necessidades de seus empregados e da organização, de acordo com a lei e outros de acordo com a política da organização. Observa-se que, a concessão de benefícios deve satisfazer as necessidades dos empregados, mas também, proporcionar retorno à empresa.

### **3. METODOLOGIA**

Um processo de pesquisa envolve teoria e realidade, e, segundo Roesch (1999), exige uma cooperação entre estas com a utilização de elementos do processo científico. Para tanto, são necessárias técnicas e métodos que guiem o pesquisador para a obtenção de informações necessárias ao seu trabalho.

Para Lakatos e Marconi (1990, p.171), “Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática”. Assim, várias são as técnicas de que dispõe a ciência para a obtenção de seus propósitos.

Segundo Roesch (1999), definir a metodologia tem como significado a escolha de como se pretende investigar a realidade. Assim, o método vai além do instrumento de coleta ou análise de dados propriamente ditos, devendo ser considerado como algo mais abrangente, pois, neste sentido, a metodologia visa à definição de todos os caminhos percorridos para o alcance dos objetivos específicos do trabalho.

Existem várias formas de se classificar uma pesquisa, variando de acordo com os autores. Para este trabalho, utilizando-se do modelo proposto por Roesch (1999), a descrição de como foi realizada a pesquisa pode ser compreendida sob os aspectos de delineamento da pesquisa, definição da área de estudo, coleta de dados e análise de dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A caracterização da pesquisa é de extrema importância, pois se firma assim, o tipo de pesquisa que foi realizada, sua conceituação e justificativa a cerca do problema específico proposto neste trabalho.

Nesta pesquisa foram utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa. Qualitativa, onde segundo Roesch (1999, p. 127), é feita análise dos conteúdos coletados, bem como propõe soluções para os problemas diagnosticados. E quantitativa, visto que, segundo Kirk & Miller (1986 apud MATTAR, 1999, p. 77), esta “procura medir o grau em que algo está presente”. Para tal, utiliza-se um maior número de respondentes e analisa-se estatisticamente os dados obtidos.

Para ajudar a compreender melhor o problema em estudo e a gerar hipóteses foi utilizado o método de estudo de caso. “É um estudo muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. O método do estudo de caso pode envolver exame de restos existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, etc.” (MATTAR, 1997, P. 84). Neste caso a pesquisa foi realizada nas agências do HSBC.

O tipo de pesquisa realizada quanto aos fins foi a descritiva, conforme Gil (1999, p. 44) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, e a exploratória. A pesquisa teve caráter bibliográfico, sendo apoiada em conceitos estabelecidos anteriormente por autores conceituados da área.

### **3.2 Delimitação da Pesquisa**

#### **3.2.1 População**

“População de pesquisa: é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas”. (MATTAR, 1997, P. 264). Nesta pesquisa foi verificada uma população finita, pois o universo da pesquisa foi constituído por funcionários do Banco HSBC das agências de Florianópolis. As agências localizadas

em Florianópolis, as quais seus funcionários fizeram parte da pesquisa, foram: Ag. Centro-Florianópolis, com 18 funcionários, dos quais 14 foram entrevistados, Ag. Urbana Beira Mar, com 11 funcionários, dos quais 7 participaram da pesquisa, Ag. Urbana Estreito, com 10 funcionários, sendo 6 entrevistados, e Ag. Urbana Agrônômica, com 8 funcionários dos quais 5 fizeram parte da pesquisa.

### **3.2.2 Amostra**

“Amostra é qualquer parte de uma população”. (MATTAR, 1997, P.260).

A amostra da pesquisa foi definida por acessibilidade, que segundo Vergara (1990), é a amostra definida longe de qualquer procedimento estatístico, que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

Assim sendo, selecionaram-se funcionários do banco HSBC das agências de Florianópolis para responderem.

### **3.3 Coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário estruturado, que se caracteriza por ter exatamente as mesmas perguntas, na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas para todos que irão responder o instrumento visando assegurar a mesma estrutura do instrumento. (MATTAR, 1997), sendo estruturado com perguntas fechadas e abertas.

Inicialmente no questionário foram solicitados os dados pessoais dos entrevistados, compondo um total de 7 perguntas. Não foi solicitado o nome dos entrevistados a fim de fazer com que os mesmos não tivessem receio de responder a nenhuma pergunta. Em seguida foram apresentados todos os benefícios do banco pedindo a eles que os classificassem como ótimo, bom, regular, ruim ou péssimo. Após isto foram

apresentadas 32 perguntas que abordavam temas como: estabilidade, relacionamento, crescimento, clima organizacional, salário e benefícios. E por fim foi solicitado aos respondentes que colocassem em ordem crescente de importância os fatores que mais geram motivação dentro do HSBC.

A observação participante também foi um importante instrumento de coleta de dados, através dela pode-se obter uma maior compreensão das opiniões dos entrevistados. A revisão bibliográfica foi baseada em livros, manuais internos dispostos na *intranet* e *home-pages*.

### **3.4 Técnica da análise de dados**

A técnica para a análise dos dados teve o tratamento quantitativo e qualitativo.

### **3.5 Limitações do estudo**

A limitação deste estudo deve-se ao fato da pesquisa restringir-se somente as agências bancárias do HSBC, não servindo assim como base de sustentação mercadológica à concorrência (outros bancos).

Dando continuidade à limitação, faz-se necessário mencionar o tempo de alocação da pesquisa, ou seja, a época em que a mesma será realizada. Não pode, portanto, tornar-se comum a outras épocas em que a empresa tenha efetivado seus serviços devido às peculiaridades deste caso.



## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Apresentação da empresa em estudo**

Fundado em 1865, em um posto árido do Império Britânico, na China, o HSBC era o Hong Kong and Shanghai Bank Corporation, que nasceu para servir os comerciantes de chá da região. Seguindo as rotas de comércio de seus clientes, foi se expandindo para outros países e as características institucionais que adquiriu de sua experiência, tornou-se uma das principais instituições financeiras do mundo.

#### **4.1.2 O grupo HSBC**

O grupo HSBC, corporação internacional com sede em Londres, está presente em setenta e sete países e territórios e tem cento e quarenta anos de tradição. Emprega mais de 253 mil funcionários e atende 110 milhões de clientes, é uma das maiores instituições financeiras do mundo.

O HSBC Bank Brasil S.A – Banco Múltiplo, como integrante do grupo HSBC, tem sua matriz localizada no Edifício Palácio Avenida, em Curitiba. Somente no Brasil são mais de vinte mil funcionários. A carteira atual do HSBC Bank Brasil é de mais de 4,55 milhões de clientes pessoa física e de 285 mil clientes pessoa jurídica. Conta com a segunda maior rede bancária privada do Brasil. São mais de 1700 agências e postos de atendimento em mais de 550 municípios do país. Agências que vêm conquistando os clientes pela qualidade de atendimento e serviços, respeitando a cultura local e participando do crescimento das cidades.

São cento e noventa mil acionistas, e as ações da corporação são cotadas nas Bolsas de Londres, Paris, Hong Kong e Nova Iorque. Possui negócios nos segmentos de banco comercial, investimentos e seguros, operando nas regiões da Ásia, Europa, América,

Oriente Médio e África. No Brasil, toda esta força está presente em mais de seiscentos municípios, através de mais de mil agências.

O banco, que atua no Brasil desde 26 de março de 1997, quando comprou o banco Bamerindus, que por motivos financeiros levou seu dono a praticamente doá-lo para o grupo HSBC, atua na área de prestação de serviços como venda de produtos, empréstimos financeiros e conta hoje em dia para o atendimento de seus clientes, com meios alternativos como telebanco, Internet banking, caixas automáticos, auto serviço para pagamento.

O HSBC Bank foi autorizado pelo Banco Central do Brasil a operar como um banco múltiplo, nas carteiras comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito pessoal, financiamento e investimento e troca de câmbio. Oferece diversos serviços financeiros como: Seguros, capitalização, arrendamento mercantil, administração de cartões de crédito, administração de fundos múltiplos de investimentos e corretagem e distribuição de câmbio.

Pela classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o banco apresenta:

- Seção J: Intermediação financeira
- Divisão 65: Intermediação financeira, exclusive seguros e previdência privada
- Grupo 652: Intermediação monetária - depósitos à vista
- Classe 6522-6: Bancos múltiplos (com carteira comercial)

Esta classe apresenta as subclasses 6522-6/00 (Bancos múltiplos com carteira comercial), e compreende: as atividades das instituições financeiras que concentram em uma única empresa atividades operacionais distintas, que são denominadas carteiras, estando autorizados a receber depósitos à vista, em contas correntes. Para se caracterizar

como banco múltiplo com carteira comercial, a instituição deve ter no mínimo, duas das seguintes carteiras, sendo uma obrigatoriamente comercial:

- comercial.
- de investimento ou de desenvolvimento, a ultima exclusiva para bancos públicos.
- de crédito imobiliário.
- de crédito financiamento e investimento.
- de arrendamento mercantil.

Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas é o objetivo do HSBC Bank Brasil S.A. que têm sido mantidos há seis anos desde a compra do Bamerindus.

Seus funcionários conhecem plenamente os objetivos da empresa, os quais são agressivos, embora atingíveis, claros e mensuráveis, totalmente integrados, mesmo porque além de participarem dos resultados financeiros, os objetivos apresentam-se muito claros em seu dia a dia através da forte cobrança de seus administradores e subordinados. Os objetivos são comunicados dos níveis hierárquicos elevados aos seus respectivos subordinados, e são consistentes entre si os objetivos de cada área e de cada unidade com os gerais da organização.

Existem metas bem definidas de resultados e são estabelecidas pelo porte de cada agência, que pode ser small (pequena), média ou grande. É feito um tipo de competição entre as unidades para que as metas sejam atingidas, no mês, porém as mesmas são medidas também no trimestre e no semestre (as do semestre dão o resultado do PPR – participação nos resultados).

## **4.2 Recursos Humanos**

As bases da política de Recursos Humanos do HSBC do Brasil são: transparência de critérios; clareza nas posições; empenho em gerar oportunidade para ampliar as perspectivas futuras na capacitação de seus profissionais; identificação e estímulo aos novos talentos, com acompanhamento e avaliação de seu desempenho.

## **4.3 Princípios HSBC**

O grupo HSBC está comprometido com cinco princípios fundamentais de negócios:

- operações efetivas e eficazes;
- excelência no Atendimento a clientes;
- capital forte e excelente liquidez;
- austeridade na utilização dos recursos;
- políticas conservadoras de crédito.

Estes cinco princípios se concretizam através de ações efetivas de funcionários comprometidos que fazem duradoura a relação com os clientes.

## **4.4 Valores HSBC**

O HSBC busca através do seu quadro de funcionários: os mais altos padrões pessoais de integridade em todos os níveis; compromisso com a verdade e com a negociação justa; gerenciamento direto em todos os níveis; compromisso com a qualidade e com a competência avaliada abertamente; burocracia em níveis mínimos; decisões e implementações rápidas; colocar os interesses do grupo à frente dos interesses pessoais; delegação apropriada de autoridade com responsabilidade; empregador justo e objetivo; uma abordagem que considera o mérito ao efetuar recrutamento/ seleção/ promoção;

compromisso de estar em conformidade com a Ética, com as Leis e Regulamentos, onde quer que sejam conduzidos os negócios; a promoção de uma boa prática ambiental, do desenvolvimento de cada comunidade local; a reputação do grupo é fundamentada na adesão a estes Princípios; todas as ações tomadas por qualquer companhia do grupo ou membro do quadro de funcionários, em nome de uma companhia do grupo, deverão estar em conformidade com estes Princípios e Valores.

#### **4.5 Responsabilidades de Cargos**

Cada agência do banco HSBC é composta pelos seguintes cargos:

##### **Gerente Titular de Agências:**

Tem como responsabilidade desenvolver estratégias de marketing, controlar funções de empréstimos, captação de recursos, prestação de serviço e venda de produtos massificados, fiscalizar a administração da agência e assegurar o treinamento efetivo e motivação dos funcionários. Este cargo responde pela operação e lucratividade eficaz da agência.

##### **Gerente de Serviços ao Cliente:**

É o responsável por manter a qualidade do atendimento como um todo no ambiente da agência, através de planejamento e controle, cuidando para que o conjunto de atividade de atendimento e serviços a clientes tenha a qualidade desejada, satisfazendo as expectativas de clientes e não clientes. Além de zelar pela segurança e manutenção do patrimônio da empresa

**Gerente de Relacionamento e negócios PF e PJ:**

À sua função cabe a coordenação das atividades de negócios para um ou mais segmentos de mercado, visando alavancar e atingir as metas de ativos, passivos, prestação de serviços e produtos massificados apresentados, dentro das diretrizes estabelecidas para cada segmento de mercado e padrões de satisfação de clientes. Responsável pela administração do relacionamento de um grupo de clientes de uma Unidade de Negócios.

**Gerente de Aquisição PF e PJ**

Tem como responsabilidade a captação mensal de novos clientes para a agência onde trabalha. É o responsável pela abertura de novas contas correntes.

**Assistente de Gerente PF e PJ:**

Fornece suporte nas atividades da gerência de relacionamento, a fim de atingir metas de ativos, passivos, prestação de serviços e produtos massificados apresentados, dentro das diretrizes estabelecidas para cada segmento de mercado e padrões de satisfação de clientes. Executa a parte operacional e burocrática das operações contratadas pela Gerência.

**Supervisor de Serviços ao Cliente**

Possui a responsabilidade de assegurar a excelência dos serviços prestados aos clientes e melhorar a eficiência dos serviços de suporte. Administrar a área de caixas e todas as atividades de retaguarda dentro da agência para alcançar a contribuição máxima de lucro para o banco. Assegura a exatidão da contabilidade interna da agência.

### **Chefe de Seção GCX (Gratificação de Caixa)**

Supervisiona diretamente as atividades de execução de serviços a clientes e atendimento na agência, orientando os demais funcionários (Técnicos bancários - GCX) quanto aos procedimentos corretos a serem adotados e a postura adequada ao tratamento dos clientes, com cortesia e precisão, monitora o controle de numerário entre o caixa e a tesouraria e vice-versa e garantindo a perfeita condição de uso dos equipamentos e sistema da agência.

### **Tesoureiro**

Administra e controla na sua totalidade, a entrada e a saída de numerário na agência, postos de serviço e ATMs (Caixa Automáticos), bem como, junto aos órgãos competentes (Banco Central, Banco do Brasil, Tesouraria Regional), garantindo a sua exatidão.

### **Técnico de Agência**

Executa atividades voltadas ao atendimento, enfatizando a satisfação dos clientes mediante os serviços prestados aos mesmos. Evita o retrabalho para que se obtenha satisfação quando do atendimento aos clientes, resultando na qualidade e agilidade de nossos serviços, podendo treinar um funcionário não experiente.

### **Técnico de Agência GCX (Gratificação de caixa)**

Realiza as atividades voltadas ao atendimento e aos serviços específicos da função de caixa, observando as normas de segurança e atuando conforme os procedimentos definidos pela empresa, de forma a garantir a satisfação total dos clientes.

### **Monitor de Atendimento**

Atua diretamente no ambiente de Auto-Atendimento identificando as necessidades do cliente ou usuário e direcionando/orientando para o atendimento adequado, sempre que possível para os canais alternativos (Internet Banking, Office Bank, Phone Centre, ATM, Débito Automático e Auto-Serviço).

Identifica oportunidades de negócios e encaminha os clientes e usuários para a área de Negócios, identifica os clientes que demandam atividades operacionais e os encaminha para a área de Serviços.

Executa as atividades voltadas ao atendimento, enfatizando a satisfação dos clientes mediante os serviços e informações prestados aos mesmos.

A figura a seguir representa o organograma dos cargos existentes nas agências.



A figura a seguir representa o organograma dos cargos existentes nas agências.

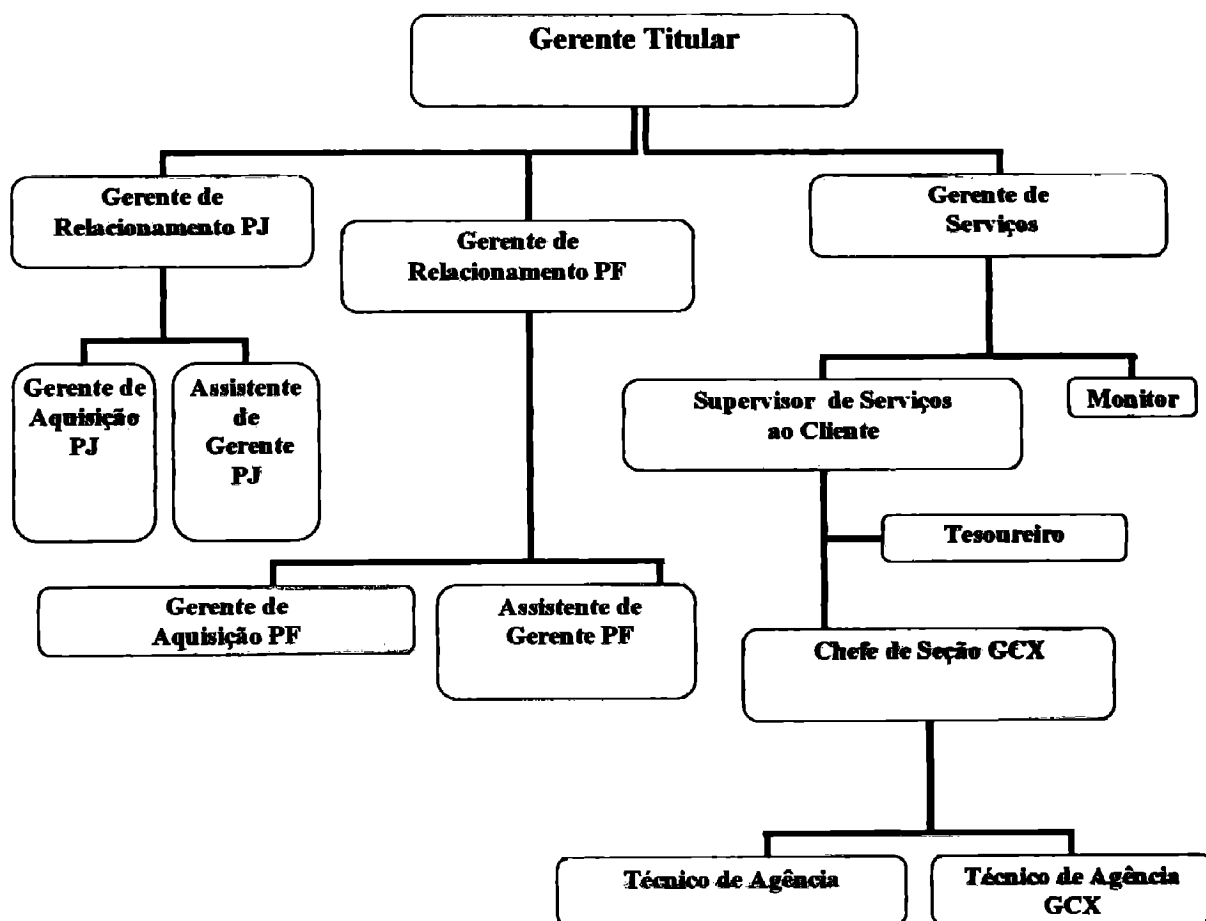


Figura 2: Organograma de cargos das agências.

Fonte: HSBC

O material utilizado na caracterização da empresa foi fornecido pelo HSBC, deixando claro que os principais objetivos desta organização são: o bom relacionamento

#### 4.6 Benefícios oferecidos pelo HSBC

Conforme consta na *intranet* do banco, a estratégia de Remuneração do HSBC está focada no orçamento interno e na realidade de mercado, que demonstra claramente a tendência mundialmente constatada, de um investimento maior na parte de incentivos de curto/médio prazo.

Os planos de benefícios são estabelecidos visando atingir certos objetivos, ou seja, atender as expectativas de curto e longo prazos da organização em relação aos resultados dos planos. A área de recursos humanos do HSBC, possui perante a política de benefícios com a qual trabalha, os seguintes objetivos:

- a) Melhoria da qualidade de vida dos empregados;
- b) Melhoria do clima organizacional;
- c) Redução da rotação de pessoal e do absenteísmo;
- d) Facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos;
- e) Aumento da produtividade em geral.

O HSBC, além de oferecer aos seus funcionários os benefícios legais, que conforme consta nos normativos do banco, tem o objetivo de atender as necessidades sócio-econômicas dos funcionários, dispõe também dos benefícios espontâneos, que são parte da estratégia e da política do grupo para criar diferencial competitivo ou satisfazer uma condição básica de concessão adotada pelo mercado.

Dos benefícios legais existentes, o HSBC, em seus normativos descreve os seguintes: Férias, 13º salário, Aposentadoria, Salário Maternidade, Licença Maternidade, Auxílio Funeral, Pensão Mensal por Morte, Auxílio-doença, Acidente de Trabalho, os quais alguns serão descritos a seguir:

- **Férias:** período de descanso em que o funcionário tem direito após o exercício de um ano trabalhado. O funcionário tem direito a 30 dias de férias. O HSBC negocia com seus funcionários 20 dias de licença e os demais dias são pagos. É um benefício de natureza monetária, com objetivo recreativo, que visa atender as necessidades fisiológicas, de participação e reconhecimento. É uma maneira de retribuir o funcionário após um ano de trabalho, lhe oferecendo dias de descanso remunerados;
- **13º salário:** é um salário complementar a que o funcionário tem direito após um ano trabalhado, possui natureza monetária. O HSBC paga o 13º salário aos seus funcionários em duas parcelas, um na metade do ano e a outra no final do ano;
- **Aposentadoria:** são beneficiários os segurados filiados ao Regime Geral de Previdência Social. A aposentadoria é concedida por meio de medida governamental, considerando o tempo de contribuição. Para concessão integral o tempo de contribuição mínima para Homem é 35 anos, e Mulher 30 anos. Para concessão proporcional o tempo de contribuição mínima para homem é 30 anos e mulher 25 anos. Tem objetivo assistencial e é de natureza monetária;
- **Licença Maternidade:** é o período de 120 dias em que a funcionária permanece afastada do trabalho, em função do nascimento do filho (a);
- **Auxílio Funeral:** este benefício é concedido ao funcionário, conforme Convenção Coletiva de Trabalho da categoria quando do falecimento do cônjuge ou filhos menores ou ao cônjuge e filhos menores, quando do falecimento do

funcionário. O valor é estipulado anualmente pela Convenção Coletiva de Trabalho;

- **Pensão Mensal por Morte:** a pensão é um pagamento mensal, efetuado pela previdência social, aos dependentes do segurado falecido e independe de carência para seu requerimento. O valor de concessão corresponde a 100% do salário de benefício (média das últimas contribuições pagas pelo funcionário à Previdência Social, corrigidas). O HSBC mantém convênio com a Previdência Social, isto é, o funcionário para requerer o benefício poderá dirigir-se a um representante designado;
- **Auxílio-doença:** este benefício é uma concessão direta da Previdência Social ao funcionário, a partir do décimo-sexto dia de incapacidade para trabalho por motivo de doença e durará enquanto o funcionário estiver incapaz. Durante os primeiros 15 dias, o afastamento é considerado como falta justificada, cabendo à empresa pagar ao funcionário seu salário;
- **Acidente de Trabalho:** o auxílio doença acidentário é um benefício concedido direto pela Previdência Social ao funcionário, a partir do décimo-sexto dia de incapacidade para o trabalho por motivo de acidente do trabalho e durará enquanto o funcionário estiver incapaz.

Acerca dos benefícios espontâneos, que a organização descreve como sendo os benefícios institucionais, que não são obrigatórios por lei e que são disponibilizados aos colaboradores por decisão da empresa, o HSBC trabalha e descreve os seguintes: Associação Brasil, Antecipação do 13º salário por razão de férias, Auxílio-Transferência, Crédito Imobiliário (financiamento de casa própria), Bolsa educacional, Empréstimo sobre

férias, Home Equity (refinanciamento de casa própria), Plano de assistência médica, Plano odontológico, Plano de Previdência Privada, Seguro Vida em grupo e Acidentes pessoais, Adicional por tempo de serviços, Auxílio Alimentação, Auxílio Refeição, Auxílio-Creche/Babá, Complemento ao auxílio-doença/acidente do trabalho, Requalificação Profissional, PPR e Vale-transporte. A seguir serão descritos alguns destes benefícios:

- **Associação Brasil:** é uma associação que existe em cada cidade onde há HSBC, com intuito de proporcionar lazer aos funcionários em seus dias de descanso, onde o funcionário pode desfrutar de churrasqueira, salão de festas, parque para as crianças, algumas associações também possuem piscina. Cada funcionário colabora pagando uma taxa mensal no valor de cinco reais que é descontada em conta corrente. Trata-se de um benefício de natureza não-monetário com objetivo recreativo, visando atender as necessidades fisiológicas, de participação e aceitação social;
- **Antecipação do 13 salário por razão de férias:** é uma parte do 13º salário que o HSBC possibilita aos seus funcionários escolherem se desejam receber junto com o período de férias. O HSBC proporciona este benefício aos seus colaboradores com o objetivo de suprir todas as necessidades dos mesmos em suas férias, visto que é considerado como um período onde o trabalhador tem mais gastos;
- **Auxílio-Transferência:** este benefício tem como objetivo auxiliar o pagamento de despesas quando os funcionários são transferidos de cidade, até que os mesmos consigam se organizar e se adaptar ao novo local de trabalho;

- **Crédito Imobiliário (financiamento de casa própria):** é um crédito oferecido aos funcionários que estão adquirindo imóvel próprio, ele possui taxas mais baixas do que o mercado e prazos de pagamento maiores. Seu objetivo é assegurar qualidade no que diz respeito a moradia ao funcionário e seus dependentes;
- **Bolsa educacional:** este programa consiste no subsídio parcial do valor das mensalidades dos funcionários do HSBC no Brasil que estejam matriculados e realizando cursos de graduação ou pós-graduação em áreas afins com a atividade financeira. Tem o objetivo de incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Todos os funcionários são elegíveis a este benefício, independentemente do cargo ou função enquadrados nos critérios estabelecidos para o programa. O benefício não será concedido/renovado para funcionários que não tenham obtido aprovação (frequência e nota) em todas as matérias do período anterior, bem como, aqueles que cancelaram/desistiram de seus cursos no período. Para poder usufruir deste benefício o funcionário deverá: ter no mínimo 1 (um) ano completo de vínculo empregatício, sem considerar tempo de estágio; não possuir diploma de curso superior ou pós-graduação anterior à solicitação do benefício; não possuir crédito educativo, bolsa de estudos ou quaisquer benefícios semelhantes ao programa da bolsa Educacional, pois estes não podem ser cumulativos; e o funcionário deve ter obtido nota 1 (um), 2 (dois) ou 3 (três) na última avaliação de desempenho. O valor ressarcido será de até 50% do valor da mensalidade devida, limitado a R\$ 251,39 por mês; este benefício tem o objetivo de assegurar educação superior a todos os funcionários do HSBC, visto que isto é considerado um diferencial para quem almeja crescer dentro da organização;

- **Empréstimo sobre férias:** é um empréstimo oferecido ao funcionário quando o mesmo entra em férias, com o intuito de arcar despesas extras com viagens, passeios, etc.;
- **Plano de assistência médica:** o plano de saúde do HSBC possui uma mensalidade reduzida, pois a empresa cobre a maior parte de seus custos. Desde o início de junho/05, os funcionários passaram a contar com a comodidade de poder optar pelo melhor provedor, entre SulAmérica e Unimed. Compreende os serviços de Assistência Médico Hospitalar que atende os beneficiários em todos os estados do território nacional. Este benefício é de natureza não-monetária e possui objetivo assistencial, que visa garantir saúde e bem estar aos funcionários e seus dependentes;
- **Plano odontológico:** este benefício possibilita ao funcionário e seus dependentes legais o acesso a tratamento odontológico. Funcionários com mais de três anos na empresa terão subsídio no valor das mensalidades. Os funcionários que não se enquadram nesta condição serão responsáveis pelo custo integral do benefício. O Plano Odontológico proporciona o sistema de atendimento por livre escolha de profissionais que permite a utilização do Plano em duas modalidades: Rede Credenciada e Rede Não Credenciada (livre escolha). Os profissionais da rede credenciada realizam os serviços dentro de valores e tabelas indicadas e aceitas pela Interodonto e Plenna Saúde Dental. Neste caso, o funcionário e dependentes têm 100% de cobertura. É um benefício de natureza não-monetária com objetivo assistencial;

- **Plano de previdência privada:** o plano HSBC de previdência é um sistema de contribuição definida que permite ao participante acumular recursos financeiros durante sua carreira profissional, através de contribuições mensais realizadas pela instituidora com a qual mantém vínculo empregatício. Poderão também ocorrer contribuições voluntárias definidas pelo funcionário. O objetivo do programa é garantir uma renda complementar ao participante quando de sua aposentadoria. É definido como um benefício com objetivo assistencial de natureza monetária;
- **Seguro de vida em grupo e acidentes pessoais:** a apólice de seguro de Vida em Grupo, contratada para os funcionários do grupo HSBC Brasil, assegura ao titular do seguro ou ao beneficiário por ele indicado, uma indenização nos casos de: morte natural, morte por acidente, invalidez especial por acidente e invalidez permanente total por doença. Os funcionários, bem como seus dependentes elegíveis, contam com a cobertura adicional para despesas com funeral, por meio da Assistência Funeral. A inclusão no presente seguro é automática, e o funcionário confirma a sua adesão no ato da sua contratação. Este benefício tem objetivo assistencial;
- **Adicional por tempo de serviços:** é um benefício que funciona como um bônus acrescido ao salário, determinado em função do tempo que o funcionário trabalha na empresa. Trata-se de um benefício de natureza monetária, que visa recompensar o funcionário pelos anos de dedicação, buscando maior comprometimento com a organização;
- **Auxílio Alimentação:** tanto o auxílio alimentação quanto o refeição contemplam todos os funcionários da organização, respeitando-se a Convenção



Coletiva de Trabalho da categoria. O cadastramento do funcionário é automático por ocasião da admissão. O auxílio alimentação serve para compra de gêneros alimentícios em supermercados, mercearias, açougues e padarias. O HSBC trabalha atualmente com dois provedores, a VR vales e a Ticket Serviços;

- **Auxílio Refeição:** serve para despesas com refeições em restaurantes e lanchonetes, durante o período de trabalho. O funcionário não tem direito aos vales ou ao total do valor correspondente creditado no cartão eletrônico nos dias de faltas decorrentes de licença maternidade, auxílio-doença e acidente de trabalho, a partir do 16º dia de licença. O objetivo do auxílio alimentação e refeição é assegurar uma vida saudável através de boas condições de alimentação;

- **Auxílio-Creche/Babá:** é um auxílio baseado no acordo coletivo de cada categoria profissional, que tem por objetivo custear parte das despesas com creche ou babá. Todos os funcionários têm direito desde que comprovem as despesas de creche ou babá de seus filhos com idade prevista no respectivo Acordo Coletivo da categoria, que no caso é 7 anos. O reembolso é efetuado mensalmente em folha de pagamento. Este auxílio visa assegurar aos pais que trabalham no HSBC, segurança e boas condições para seus filhos até que os mesmos completem a idade de iniciar o ensino fundamental;

- **Complemento ao auxílio-doença/acidente do trabalho:** O complemento de Auxílio-doença é a complementação do salário pago pela empresa, relativa à diferença entre o benefício recebido pela Previdência Social e a soma das verbas fixas recebidas mensalmente pelo funcionário na empresa, caso o valor pago pela previdência seja inferior ao salário base percebido pelo funcionário. Esta

complementação será igualmente devida com relação ao 13º salário. De acordo com a convenção coletiva, o período de concessão do complemento para categoria bancária é 24 meses, no máximo para cada licença concedida. O Complemento de Acidente de Trabalho funciona da mesma maneira que o complemento de auxílio-doença, ambos são benefícios monetários com objetivos assistenciais;

- **PPR:** o PPR, ou programa de participação dos lucros, é a distribuição de 15% do lucro antes dos impostos (PBT) medido pelo padrão de contabilidade internacional (IAS), aos funcionários. Para haver o pagamento é necessário que o HSBC Bank Brasil S.A tenha disponibilidade de Lucro Líquido constante de seu balanço contábil anual consolidado, após Imposto de renda, referente ao período de apuração. Funcionários com avaliação 4 ou 5 não serão elegíveis ao pagamento do PPR. O objetivo deste benefício é recompensar o funcionário financeiramente por seu trabalho e colaboração que fez com que o banco atingisse suas metas; é um benefício de natureza monetária, com objetivo supletivo que visa atender a necessidade de reconhecimento;

- **Vale-transporte:** constitui um benefício antecipado pelo empregador ao trabalhador, para utilização efetiva de todos os funcionários que para vir ao trabalho e retornar a sua residência, utilizam transporte público/ coletivo, seja ônibus, metro, bonde, balsa, trem, etc, ou outro que se enquadre neste critério. Os funcionários assumem as despesas com transporte até 4% de seu salário base, o excedente desta despesa é pago pela empresa. Quanto aos objetivos deste benefício verifica-se que é um plano supletivo de natureza não-monetária.

Além do pacote de benefícios, o banco realiza também parcerias com outras empresas. Através delas, os funcionários têm descontos em restaurantes, empresas de transporte aéreo, escolas de idiomas, entre outros.

#### **4.7 Aplicação do Questionário e Análise dos Resultados**

Como já exposto na metodologia, foi utilizado como instrumento de pesquisa para realização deste trabalho o questionário, com objetivo de analisar se os funcionários das agências de Florianópolis, do banco HSBC, estão satisfeitos com a política de benefícios proposta pela empresa.

A pesquisa realizada nas agências Centro-Florianópolis, Urbana Beira-Mar, Urbana Agrônômica e Urbana Estreito, contou com a colaboração de 32 funcionários. Os questionários foram respondidos entre os dias 24 e 28 de outubro.

No anexo 1 está exposto o questionário da forma como foi aplicado, sendo que a análise e os resultados das respostas serão expostos a seguir, seguindo a ordem dos assuntos abordados e explicados anteriormente.

##### **4.7.1 Caracterização dos Entrevistados**

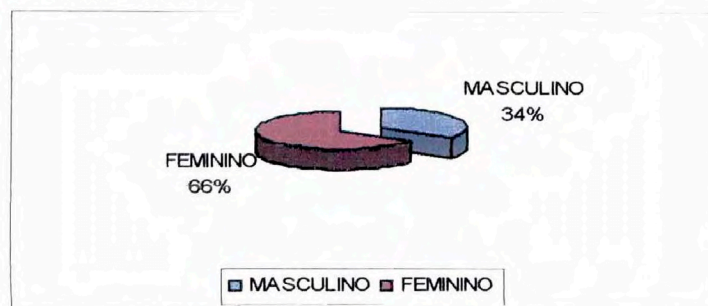
###### **4.7.1.2 Dados pessoais**

###### **a) Sexo**

**Tabela 1: Sexo**

SEXO		
MASCULINO	FEMININO	TOTAL
11	21	32

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 1: Sexo**

Fonte: pesquisa elaborada pela acadêmica

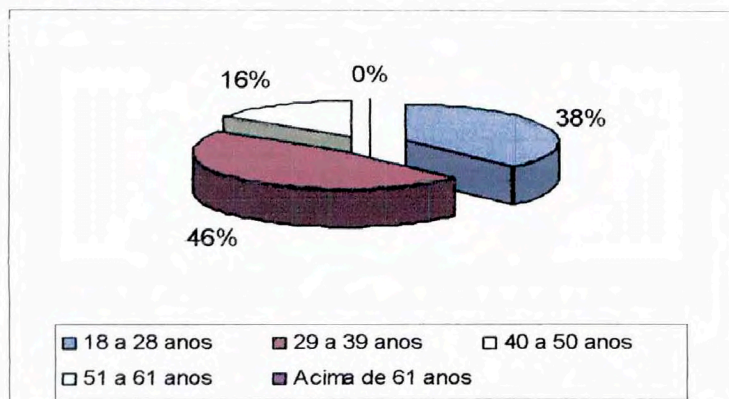
Através do gráfico 1, pode ser verificado que 66 % da amostra, ou seja, 21 respondentes são do sexo feminino. Nas agências de Florianópolis, fica clara a predominância de mulheres na organização. Percebe-se dentro do banco uma predominância de mulheres na área gerencial e de homens na área de serviços. Sendo que a área de serviços está sendo reduzida, devido a terceirização de certos serviços que eram realizados dentro das agências.

#### b) Idade

**Tabela 2: Idade**

IDADE		
Faixa Etária	Nº de Entrevistados	Percentual
18 a 28 anos	12	37,50%
29 a 39 anos	15	46,88%
40 a 50 anos	5	15,63%
51 a 61 anos	0	0,00%
Acima de 61 anos	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 2: Idade**

Fonte: pesquisa elaborada pela acadêmica

O gráfico mostra que a maioria dos funcionários, ou seja, 46% apresentam uma faixa etária entre 29 e 39 anos, 38% encontram-se numa faixa de 18 a 28 anos, e apenas 16% possuem de 40 a 50 anos, sendo que não há funcionários com mais de 50 anos em nenhuma das agências. Ao confrontar as idades com as funções, percebe-se que todos os gerentes titulares entrevistados, sendo que este é o maior cargo dentro das agências, possuem mais de 40 anos.

### c) Estado Civil

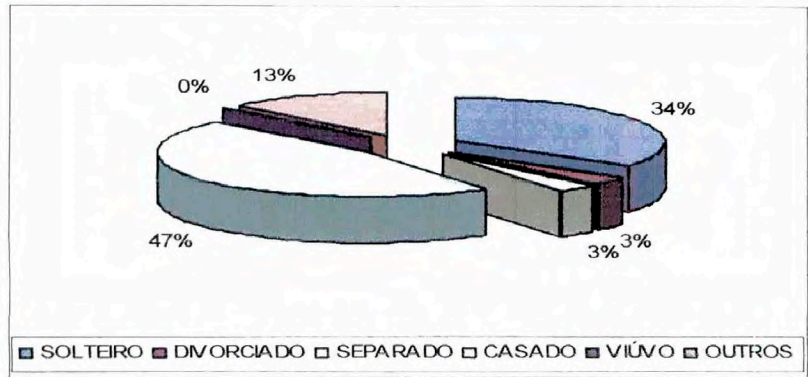
**Tabela 3: Estado Civil**

ESTADO CIVIL		
Estado Civil	Nº de Entrevistados	Percentual
SOLTEIRO	11	34%
DIVORCIADO	1	3%
SEPARADO	1	3%
CASADO	15	47%
VIÚVO	0	0%
OUTROS	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: pesquisa elaborada pela acadêmica



Gráfico 3: Estado Civil



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Pode-se observar que 60% dos entrevistados possuem algum tipo de relacionamento, sendo que 47% são casados. Apenas 3% são separados ou divorciados, 34% são solteiros e não há viúvos entre os entrevistados.

Por ser a maioria dos entrevistados casados, entende-se que são pessoas com certa experiência e que já possuem famílias formadas, o que implica que os benefícios para eles têm grande importância, pois toda vantagem que o empregado recebe, seus dependentes também recebem diretamente ou indiretamente. Neste caso, os benefícios devem atender não só as necessidades do empregado, mas também de sua família.

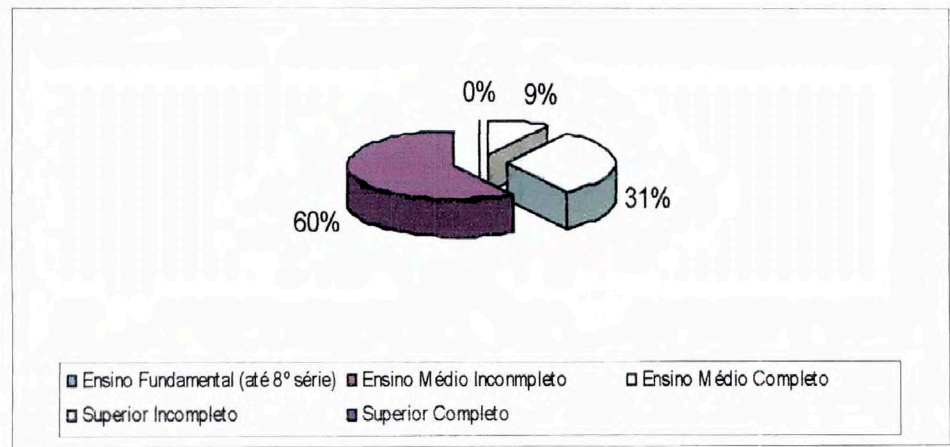
d) Escolaridade

Tabela 4: Escolaridade

ESCOLARIDADE		
ESCOLARIDADE	Nº de Entrevistados	Percentual
Ensino Fundamental (até 8º série)	0	0%
Ensino Médio Incompleto	0	0%
Ensino Médio Completo	3	9%
Superior Incompleto	10	31%
Superior Completo	19	59%
TOTAL	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 4: Escolaridade



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

O gráfico 4 mostra que com relação ao nível de formação dos entrevistados que trabalham nas agências, 90% dos funcionários possuem ou estão cursando algum curso superior. Pode-se dizer que este índice está relacionado ao fato de que atualmente para ingressar como funcionário no HSBC uma das exigências é estar cursando ou possuir nível superior.

Percebe-se também que 100% possuem pelo menos o ensino médio completo.

c) Número de Dependentes

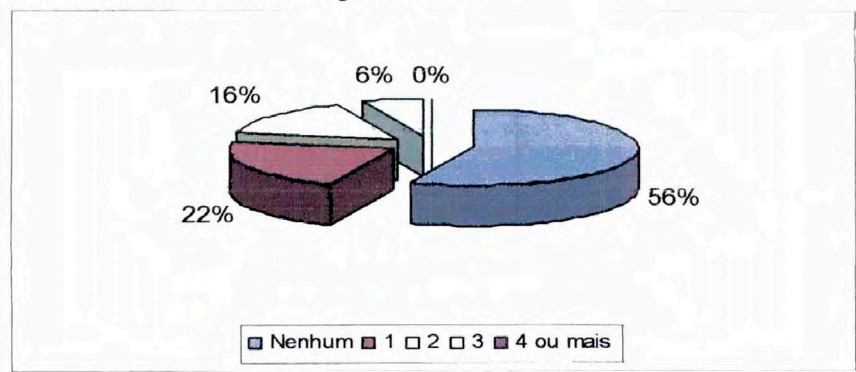
Tabela 5: Número de Dependentes

NÚMERO DE DEPENDENTES	Nº de Entrevistados	Percentual
Nenhum	18	56%
1	7	22%
2	5	16%
3	2	6%
4 ou mais	0	0%
TOTAL	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica



Gráfico 5: Número de Dependentes



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Quanto ao número de dependentes, constatou-se que 56% dos entrevistados não possuem dependentes, 22% possuem apenas um único dependente, 16% possuem 2 dependentes, apenas 6% têm 3 dependentes e que entre os funcionários entrevistados não há nenhum com 4 ou mais dependentes.

O número de dependentes pode implicar na satisfação dos benefícios, já que a maioria dos benefícios concedidos aos funcionários estendem-se aos seus dependentes.

f) Cargo Ocupado

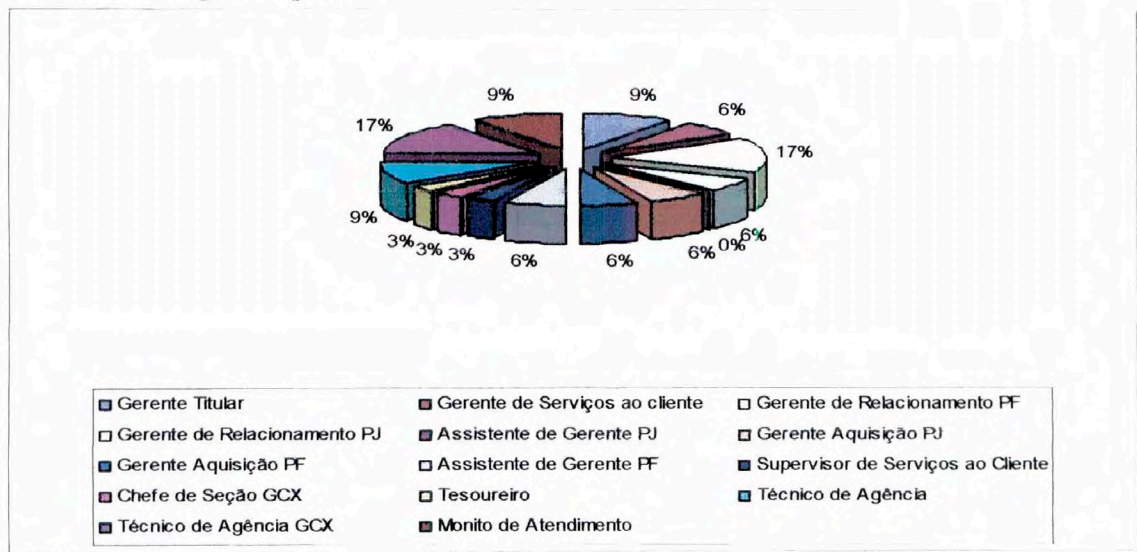
Tabela 6: Cargo Ocupado

CARGO OCUPADO		
CARGO OCUPADO	Nº de Entrevistados	Percentual
Gerente Titular	3	9%
Gerente de Serviços ao cliente	2	6%
Gerente de Relacionamento PF	5	16%
Gerente de Relacionamento PJ	2	6%
Assistente de Gerente PJ	0	0%
Gerente Aquisição PJ	2	6%
Gerente Aquisição PF	2	6%
Assistente de Gerente PF	2	6%
Supervisor de Serviços ao Cliente	1	3%
Chefe de Seção GCX	1	3%
Tesoureiro	1	3%
Técnico de Agência	3	9%
Técnico de Agência GCX	5	16%
Monitor de Atendimento	3	9%
TOTAL	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica



Gráfico 6: Cargo Ocupado



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

De acordo com o tamanho da agência e a quantidade de clientes que a agência possui, existe um número específico para funcionários de cada cargo existente. Os únicos cargos que são de igual número para todas as agências é o de gerente titular e gerente de serviços, onde cada agência apresenta apenas um de cada.

Os benefícios oferecidos não variam de acordo com o cargo ocupado, alguns fatores que fazem com que haja diferença é por exemplo o tempo de vínculo empregatício existente com a empresa, o fato de possuir ou não dependentes, se o funcionário cursa algum curso superior ou pós-graduação, visto que há benefícios específicos para estas situações, e somente quem as possui tem direito.

De acordo com o gráfico verifica-se que 34% dos entrevistados eram gerentes de relacionamento pessoa física e técnicos de agência GCX, sendo 17% para cada função. Tanto gerente titular, quanto monitor de atendimento e técnico de agência formaram cada um 9% dos entrevistados. Assim como 30% eram gerentes de aquisição PJ, gerentes de

aquisição PF, assistentes de gerente PF, gerentes de serviços ao cliente e gerentes de relacionamento PJ, sendo 6% de cada cargo. Apenas 3% eram supervisores de serviços ao cliente, outros 3% chefes de Seção GCX e também 3% tesoureiros. O único cargo onde não foi ninguém entrevistado foi o de assistente de gerente PJ, pelo fato de só haver esta função na agência centro-florianópolis, e o mesmo estar de férias na data de aplicação do questionário.

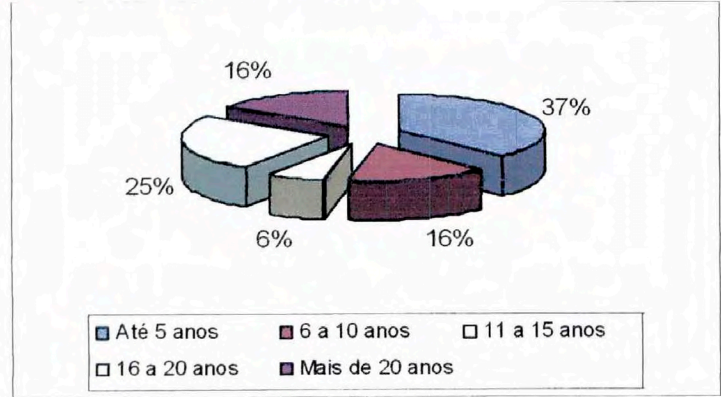
**g) Tempo de Empresa**

**Tabela 7: Tempo de Empresa**

TEMPO DE EMPRESA		
TEMPO DE EMPRESA	Nº de Entrevistados	Percentual
Até 5 anos	12	38%
6 a 10 anos	5	16%
11 a 15 anos	2	6%
16 a 20 anos	8	25%
Mais de 20 anos	5	16%
TOTAL	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 7: Tempo de Empresa**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

De acordo com os dados apresentados, verifica-se que 37% dos entrevistados estão na organização há menos de cinco anos, 25% estão de 16 a 20 anos, 16% estão de 6 a 10 anos, outros 16% estão há mais de 20 anos, e 6% dos entrevistados fazem parte do HSBC de 11 a 15 anos. Como já foi comentado anteriormente o tempo em que a pessoa faz

parte da empresa é considerado um diferencial, pois o HSBC disponibiliza aos funcionários o benefício de adicional por tempo de serviço.

Pode-se observar que mais de 60% trabalham na empresa há mais de seis anos, isto pode influenciar no fato de conhecerem muito bem a evolução dos benefícios conquistados durante este período no HSBC. Fato que pode influenciar no seu grau de satisfação, já que ao longo do tempo pode ter havido mudanças com relação aos benefícios propostos.

Àqueles que trabalham há mais de 8 anos, passaram pela mudança do Bamerindus para o HSBC, o que implicou também na alteração dos benefícios oferecidos. O tempo de serviço prestado a empresa também implica em maiores exigências dos funcionários quanto aos benefícios, uma vez que os mesmos tornam-se mais exigentes, a medida que suas necessidades aumentam.

#### **4.7.1.3 Dados da pesquisa**

Os dados apresentados a seguir, têm como finalidade mostrar o nível de satisfação dos funcionários das agências de Florianópolis do banco HSBC com relação aos benefícios oferecidos pela empresa.

Após ser abordado no presente trabalho, os conceitos sobre motivação, liderança, clima organizacional, fica clara a compreensão da importância dos referidos temas no ambiente de trabalho. Quando McGregor (1973), coloca que a menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que se criem oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais, percebe-se que não basta motivar os colaboradores apenas com salários, a oferta de outras vantagens e benefícios para os mesmos também é fundamental.

### a) Nível de satisfação quanto aos benefícios do HSBC

A tabela a seguir demonstra a visão dos entrevistados acerca dos benefícios disponíveis. Onde foi constatado seu grau de satisfação atribuindo nota 5 para ótimo, 4 bom, 3 para regular, 2 ruim e 1 péssimo, para estes benefícios. Os números da tabela correspondem a quantidade de funcionários que atribuiu cada nota para cada benefício. Em destaque estão aqueles que receberam maior número de respostas.

**Tabela 8: Satisfação com relação aos benefícios.**

BENEFÍCIOS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO				
	5	4	3	2	1
Associação Brasil	2	6	7	10	7
Antecipação do 13 salário por razão de férias	12	18	2	0	0
Auxílio-Transferência	12	8	8	2	2
Crédito Imobiliário	3	13	9	4	3
Bolsa educacional	7	9	7	5	4
Empréstimo sobre férias	6	9	11	6	0
Plano de assistência médica	17	13	2	0	0
Plano odontológico	3	13	11	3	2
Plano de previdência privada	4	18	8	2	0
Seguro de vida em grupo e acidentes pessoais	6	18	7	1	0
Adicional por tempo de serviços	4	13	6	5	4
Auxílio Alimentação	16	12	4	0	0
Auxílio Refeição	16	11	5	0	0
Auxílio-Creche/Babá	11	10	10	1	0
Complemento ao auxílio-doença/acidente do trabalho	7	15	5	5	0
Vale-transporte	5	17	6	4	0
Horas extras	12	15	4	1	0
13º salário	16	14	2	0	0
Férias	9	14	4	3	2
Aposentadoria	8	19	5	0	0
Licença maternidade	9	16	7	0	0
Auxílio funeral	9	17	5	1	0
Pensão mensal por morte	8	19	5	0	0
Auxílio doença	11	18	3	0	0
Auxílio por acidente de trabalho	6	16	9	1	0
PPR	17	10	5	0	0

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica



Segundo Flannery (1997) os pacotes de benefícios podem auxiliar a motivar o desempenho, a apoiar mudanças comportamentais, a reforçar novos valores e metas de negócios, além de refletir e fortalecer a cultura organizacional em evolução. De acordo com o exposto, buscou-se verificar se os benefícios oferecidos pelo HSBC estão colaborando para que os funcionários sintam-se mais motivados e se os benefícios estão suprimindo suas necessidades, pois conforme Chiavenato (1989) os benefícios servem para atender as necessidades humanas de seus empregados, proporcionando bem estar social ao empregado e sua família.

Com relação à Associação Brasil, a maioria dos funcionários considerou este benefício como ruim, o motivo alegado foi o fato da pouca utilização desta associação em Florianópolis, devido a sua localização longe do centro e das agências e aos poucos recursos que oferece. A grande maioria sugeriu a colocação de uma piscina na associação.

Quanto à antecipação do 13º salário por razão de férias, concluíram como sendo um benefício bom, já que durante as férias os funcionários alegaram haver mais despesas com viagens, passeios, alimentação.

O auxílio-transferência foi colocado como ótimo, muitas vezes os funcionários recebem convite para transferência devido a promoção ou outros motivos, de forma muito rápida, e este benefício auxilia até que os mesmos consigam se organizar e se adaptar ao novo local de trabalho.

O crédito imobiliário foi considerado bom pela maioria, mesmo aqueles que nunca utilizaram este benefício o consideraram como sendo bom devido as suas baixas taxas e prazos de pagamento para funcionários.

Quanto à bolsa-educacional a maioria considerou como sendo bom. Com relação ao empréstimo sobre férias, responderam ser regular, isto por acharem ser um recurso

desnecessário, já que todos concordam que a antecipação do 13º salário já é suficiente para suas despesas nas férias.

O plano de assistência médica foi considerado pela maioria como ótimo, suprimindo todas as despesas médicas dos funcionários, sem deixar nada a desejar. Porém, todos colocaram que passaram a ficar mais satisfeitos somente a partir de junho deste ano, que foi quando o banco fez contrato com a Unimed, já que o outro plano estava gerando muitas reclamações por parte dos funcionários.

O plano odontológico foi considerado bom, mas o regular se aproximou bastante, tanto os funcionários que utilizam, quanto àqueles que não utilizam este benefício acham a taxa descontada mensalmente cara quando comparada aos benefícios que disponibiliza.

O plano de previdência privada e o seguro de vida em grupo e acidentes pessoais, foram considerados pela maioria como bom. Para a organização isto pode ser considerado como positivo, pois são benefícios que trarão comodidade no futuro, e hoje em dia os funcionários não se preocupam apenas com o dia de hoje, pois no mercado instável no qual estão inseridos a estabilidade existente é pouca, como foi verificado em perguntas posteriores, o que faz com que se preocupem com o que poderá ocorrer futuramente.

Com relação ao adicional por tempo de serviços, a maioria considerou como bom, porém observa-se que houve um expressivo número de respostas que considerou este benefício como regular, ruim ou péssimo. Mas quando analisado o tempo de serviço destes respondentes, observa-se que a maioria ainda não dispõe deste benefício.

Tanto o auxílio alimentação quanto o refeição, foram considerados pela maioria como ótimos. Isto leva a concluir que os entrevistados estão muito satisfeitos com estes benefícios, sendo que são benefícios muito importantes, uma vez que garantem a alimentação deles e de suas famílias.

As respostas entre ótimo, bom e regular para o auxílio crecha/babá, ficaram muito próximas, porém a maioria o considerou como ótimo ou bom. Verificou-se que grande porcentagem daqueles que responderam regular, não possuem filhos. Muitos sugeriram que este benefício deveria ser concedido também a irmãos e enteados, para aqueles que não têm filhos.

O complemento auxílio doença/acidente de trabalho foi considerado como bom, porém não foi identificado nenhum entrevistado que já tivesse feito uso deste benefício. O vale transporte também foi considerado como bom. Algumas respostas daqueles que consideraram como ruim, foi o fato de que este benefício não cobre o total das despesas.

As horas extras foram consideradas pela maioria como bom ou ótimo, uma vez que é paga sempre mensalmente em folha de pagamento, e que o registro eletrônico não permite que haja falhas.

Quanto ao 13º salário, maior parte dos entrevistados classificou como ótimo, pois geralmente no final do ano as pessoas têm muitos gastos devido às festas.

Com relação às férias, a maior parte dos entrevistados considerou como bom, porém isto se relaciona no que diz respeito a ser um benefício indispensável, pois se verificou uma grande insatisfação pelo fato do banco conceder apenas 20 dias.

A aposentadoria, a licença maternidade, o auxílio funeral, a pensão mensal por morte, o auxílio doença e o auxílio por acidente de trabalho foram classificados como bons benefícios. Não foi verificada insatisfação quanto aos mesmos.

O PPR foi considerado como um ótimo benefício, uma vez que o HSBC sempre apresenta lucro em seus resultados, este benefício é sempre pago, e contribui como uma renda extra.

## Questionário

Através do questionário elaborado buscou-se identificar se as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, auto-estima e auto-realização dos funcionários estavam sendo supridas, tendo como base as necessidades básicas de Maslow, analisando ao mesmo tempo os fatores motivadores e os higiênicos descritos por Herzberg. Assim como as necessidades de existência, relacionamento e crescimento, conforme a teoria ERC. Também se buscou verificar se o clima organizacional existente estimula a motivação, pois conforme McClelland, ele contribui para moldar o comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização.

Para uma análise mais completa das opiniões, baseando-se na fundamentação teórica, as perguntas foram classificadas da seguinte maneira:

- a) As necessidades fisiológicas de Maslow foram observadas nas questões 1, 2, 3 e 4, as necessidades de segurança nas questões 5 e 6, necessidades sociais nas questões 7, 8, 9 e 10, necessidades de estima nas questões 11, 12, 13 e 14 e as necessidades de auto-realização foram abordadas da questão 15 até 22;
- b) Buscou-se verificar a teoria de ERC, no que diz respeito as necessidades de existência da questão 1 até a questão 6, as necessidades de relacionamento foram observadas da questão 7 até a 14, e as necessidades de crescimento da questão 15 até 22;
- c) Os fatores motivacionais relacionados a teoria de Herzberg, que dizem respeito ao reconhecimento, realização, possibilidade de crescimento, progresso, responsabilidade e trabalho em si foram contemplados das questões 11 até 22. E os fatores higiênicos, que correspondem as relações interpessoais, supervisão, colegas e subordinados, segurança no cargo, salário e vida pessoal, foram abordados das questões 1 até 10 e 26 até 28;



- d) O clima organizacional foi abordado, seguindo os conceitos de McClelland, que conduz a realização, poder e afiliação, foi abordado das questões 11 a 26.
- e) Em outras questões também se buscou levantar a opinião dos entrevistados acerca dos benefícios e salário que os mesmos dispõem.

A seguir estão as perguntas e suas respostas correspondentes.

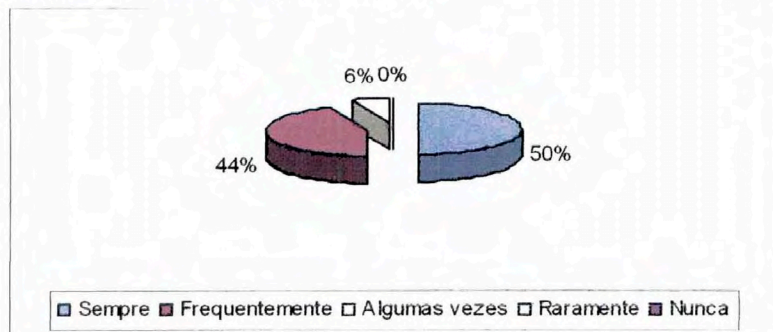
1. O conjunto de benefícios que o HSBC oferece proporciona a você e seus dependentes uma alimentação saudável.

**Tabela 9: Alimentação Saudável**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	16	50%
Freqüentemente	14	44%
Algumas vezes	2	6%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 8: Alimentação Saudável**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

As respostas encontradas demonstram que 50% dos funcionários entrevistados acham que o conjunto de benefícios sempre proporciona uma alimentação saudável, 44% acham que freqüentemente e apenas 6% acham que algumas vezes, o que permite verificar que os benefícios oferecidos asseguram aos funcionários alimentação saudável, sendo que

não houve respostas para raramente ou nunca. Com isto pode-se afirmar que a necessidade fisiológica no que diz respeito à alimentação está sendo atendida.

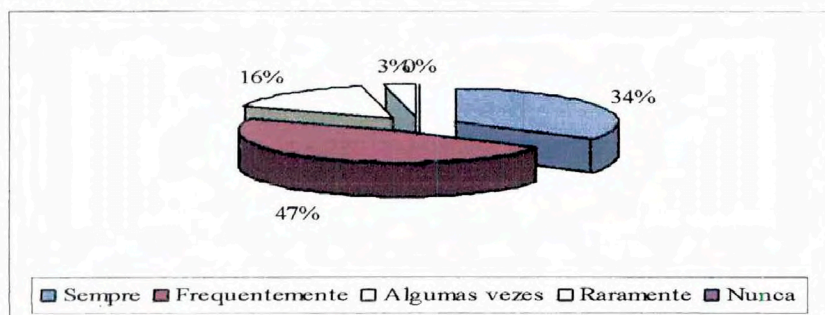
2. O conjunto de benefícios que o HSBC lhe proporciona possibilita que os problemas de saúde de sua família sejam resolvidos.

**Tabela 10: Saúde**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	11	34%
Freqüentemente	15	47%
Algumas vezes	5	16%
Raramente	1	3%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 9: Saúde**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

O gráfico permite verificarem que 47% concordam que os benefícios freqüentemente possibilitam que os problemas de saúde sejam resolvidos, 34% acham que sempre, 16% algumas vezes, 3% raramente e não houve respostas para nunca; verifica-se assim que os benefícios são capazes de atender os problemas de saúde dos funcionários, sendo que mais uma necessidade fisiológica está sendo suprida.



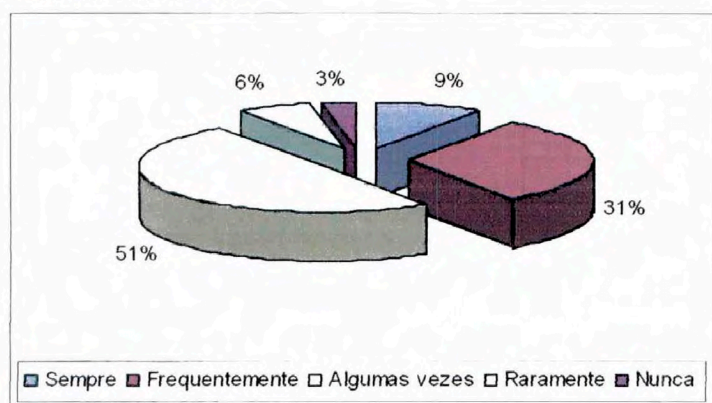
3. O HSBC permite que você dedique parte de seu tempo ao lazer.

**Tabela 11: Lazer**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	3	9%
Freqüentemente	10	31%
Algumas vezes	16	50%
Raramente	2	6%
Nunca	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 10: Lazer**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Pode-se observar que 51% dos entrevistados acham que só algumas vezes o HSBC permite que seus funcionários dediquem parte de seu tempo ao lazer. 31% responderam que freqüentemente, 9% sempre; 6% raramente e 3% nunca. Com isto verifica-se que a maioria acha que falta tempo para lazer, alguns comentaram que chegam a levar serviço para casa, visto que falta tempo e funcionários para execução de todas as tarefas.

Os dados revelam que as necessidades fisiológicas referentes ao lazer, não estão sendo atendidas satisfatoriamente, o que pode gerar cansaço, stress, conduzindo a insatisfação.

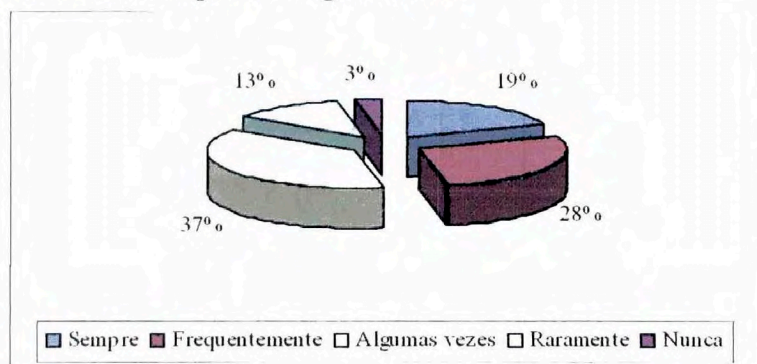
4. O HSBC lhe proporciona boas condições para realização do seu trabalho? Como ambiente agradável, conforto, relacionados aos aspectos ergonômicos.

**Tabela 12: Aspectos Ergonômicos**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	6	19%
Freqüentemente	9	28%
Algumas vezes	12	38%
Raramente	4	13%
Nunca	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 11: Aspectos Ergonômicos**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

De acordo com o gráfico, 53% dos entrevistados responderam algumas vezes, raramente e nunca. Estes dados devem ser analisados pelos supervisores, pois conforme a teoria ERC, os aspectos relacionados às condições físicas de trabalho, correspondem a uma das necessidades de existência dos empregados. E conforme a teoria de Herzberg fazem parte das necessidades de higiene, e tem função primária de prevenir a insatisfação no trabalho.



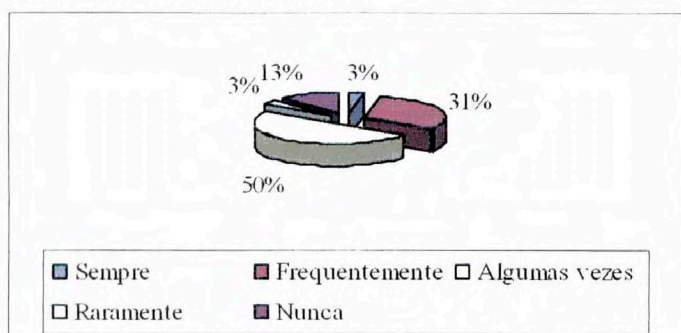
5. Você considera seu emprego como estável.

**Tabela 13: Estabilidade**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	1	3%
Freqüentemente	10	31%
Algumas vezes	16	50%
Raramente	1	3%
Nunca	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 12: Estabilidade**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Com relação a estabilidade, 66% das respostas ficaram concentradas entre algumas vezes, raramente ou nunca. A organização deve estar atenta à sensação de estabilidade que passa aos seus funcionários, pois sua grande maioria não considera seu emprego estável e nem se sente amparado futuramente trabalhando no HSBC. Com isto a procura de segurança, estabilidade, relacionada a necessidade de segurança e existência, não está sendo atendida adequadamente.

Verificou-se que a organização não transmite sensação de segurança e estabilidade aos entrevistados. Sugere-se que a organização busque resolver esta questão, sendo fato que isto passará a ser um importante fator de motivação para os funcionários.

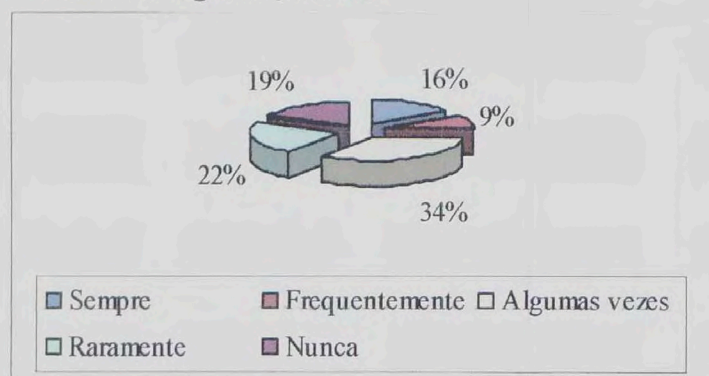
6. O trabalho que você realiza apresenta algum tipo de risco para sua segurança física.

**Tabela 14: Segurança física**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	5	16%
Freqüentemente	3	9%
Algumas vezes	11	34%
Raramente	7	22%
Nunca	6	19%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 13: Segurança física**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

No que diz respeito a segurança física, observou-se que 31% responderam que nunca ou raramente sua função transmite risco a saúde física, porém 59% colocaram que algumas vezes, sempre e freqüentemente. Pode-se verificar que as respostas foram muito parecidas conforme a função exercida. Os gerentes de aquisição responderam em quase 100% que sua função apresenta risco a segurança física, isto está relacionado ao fato de que, como os mesmos trabalham quase sempre na rua em busca de clientes, estão mais sujeitos a riscos do que aqueles que trabalham sempre dentro das agências.

Levando-se em consideração que os bancos são alvos freqüentes de assaltos, grande parte dos entrevistados colocou que leva isto em consideração no fato de não se sentir plenamente seguro.



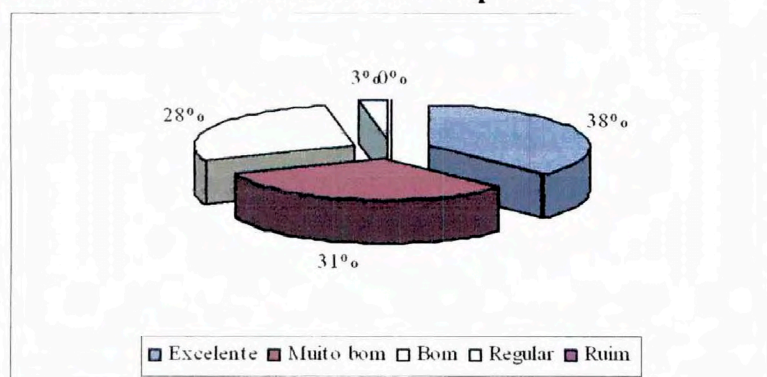
7. Você considera seu relacionamento com seu superior.

**Tabela 15: Relacionamento com superior**

	Nº de entrevistados	Percentual
Excelente	12	38%
Muito bom	10	31%
Bom	9	28%
Regular	1	3%
Ruim	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 14: Relacionamento com superior**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

O gráfico mostra que 38% consideram seu relacionamento com o superior como sendo excelente, 31% muito bom, 28% bom e 3% regular. O que permite concluir que existe dentro das agências pesquisadas um relacionamento bastante saudável entre os funcionários e seus supervisores.

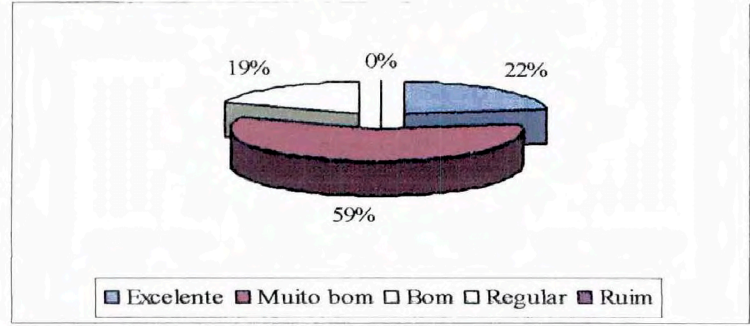
8. E o relacionamento com seus colegas de trabalho você considera.

**Tabela 16: Relacionamento com colegas**

	Nº de entrevistados	Percentual
Excelente	7	22%
Muito bom	19	59%
Bom	6	19%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 15: Relacionamento com colegas



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

No que diz respeito ao relacionamento entre os colegas de trabalho, 59% colocaram como sendo muito bom, 22% excelente e 19% bom. Não teve nenhuma resposta para regular ou ruim. Isto permite concluir que o relacionamento entre os colegas é muito satisfatório, o que pode influenciar na satisfação e motivação diária.

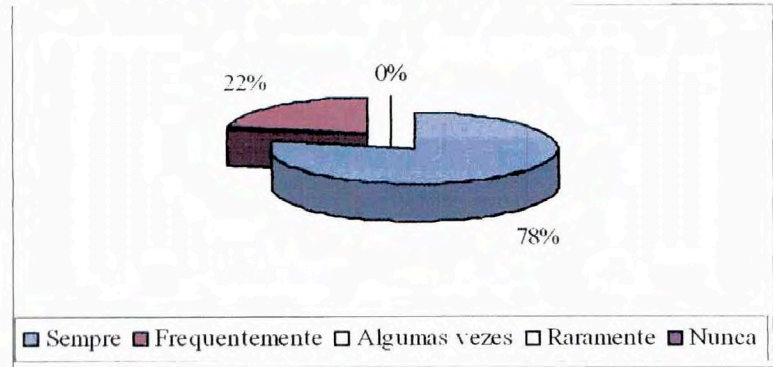
9. A integração entre a equipe de trabalho é importante para você.

Tabela 17: Importância da integração entre a equipe de trabalho

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	25	78%
Freqüentemente	7	22%
Algumas vezes	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 16: Importância da integração entre a equipe de trabalho



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica



Entre os entrevistados todos consideram a integração entre a equipe de trabalho importante sempre ou freqüentemente, pode-se concluir que isto é um dos fatores que contribuem para motivação dos mesmos.

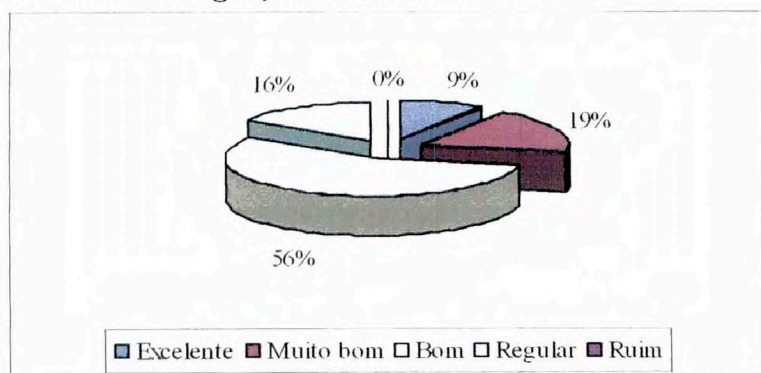
10. Dentro do HSBC você considera a integração existente entre os colaboradores.

**Tabela 18: Integração existente no HSBC**

	Nº de entrevistados	Percentual
Excelente	3	9%
Muito bom	6	19%
Bom	18	56%
Regular	5	16%
Ruim	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 17: Integração existente no HSBC**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Como foi verificado, 76% dos entrevistados consideram que a integração existente entre a equipe de trabalho é importante, e 56% consideram que a integração existente no HSBC é boa. Estes dados permitem verificar que as necessidades sociais no que diz respeito a integração, amizade, estão sendo atendidas.

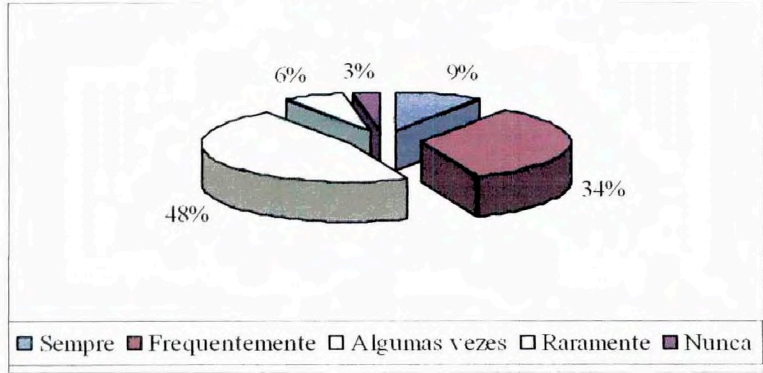
11. Você acredita que seu trabalho é reconhecido por seus supervisores.

Tabela 19: Reconhecimento dos supervisores

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	3	9%
Freqüentemente	11	34%
Algumas vezes	15	47%
Raramente	2	6%
Nunca	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 18: Reconhecimento dos supervisores



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

12. E por seus colegas você acha que seu trabalho é reconhecido.

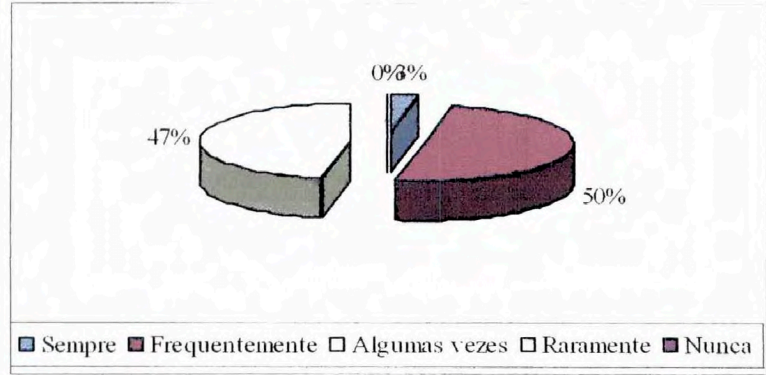
Tabela 20: Reconhecimento dos colegas de trabalho

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	1	3%
Freqüentemente	16	50%
Algumas vezes	15	47%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica



Gráfico 19: Reconhecimento dos colegas de trabalho



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Quando se trata de reconhecimento por parte dos colegas 50% consideram que são reconhecidos freqüentemente, e 3% sempre, o que permite verificar que a maioria acha que é reconhecida por seus colegas de trabalho. Com relação ao reconhecimento por parte dos supervisores, conforme o gráfico 18, 48% consideram que são reconhecidos apenas algumas vezes, e 34% freqüentemente, estes dados permitem sugerir que os superiores devem ficar mais atentos quanto a forma de demonstrar reconhecimento aos seus funcionários, que é um importante fator alinhado a necessidade de estima, e aos fatores motivacionais de reconhecimento colocados por Herzberg.

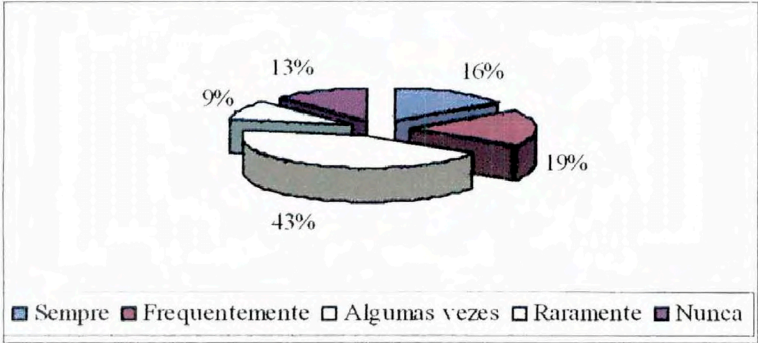
13. Você acha que trabalhar no HSBC de certa forma lhe transmite uma sensação de status.

Tabela 21: Status

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	5	16%
Freqüentemente	6	19%
Algumas vezes	14	44%
Raramente	3	9%
Nunca	4	13%
TOTAL	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 20: Status



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

A respeito da sensação de status, 78% das respostas se concentraram entre algumas vezes, freqüentemente e sempre, o que leva a concluir que o HSBC transmite uma boa sensação de status, que corresponde a uma das necessidades de estima e é um dos fatores motivadores relacionados ao progresso, conforme a teoria de Herzberg.

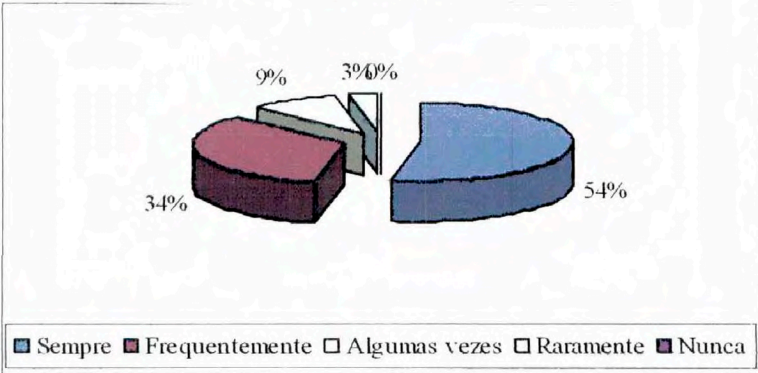
14. Você se considera útil e capaz dentro da função que exerce nesta organização.

Tabela 22: Utilidade e capacitação

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	17	53%
Freqüentemente	11	34%
Algumas vezes	3	9%
Raramente	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 21: Utilidade e capacitação



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica



No que tange a utilidade e capacidade dos colaboradores, 54% colocaram que sempre se sentem úteis e capazes, e 34% freqüentemente. Estes dados permitem considerar que não há frustração por parte dos funcionários com relação a mais um dos fatores da necessidade de estima dos mesmos.

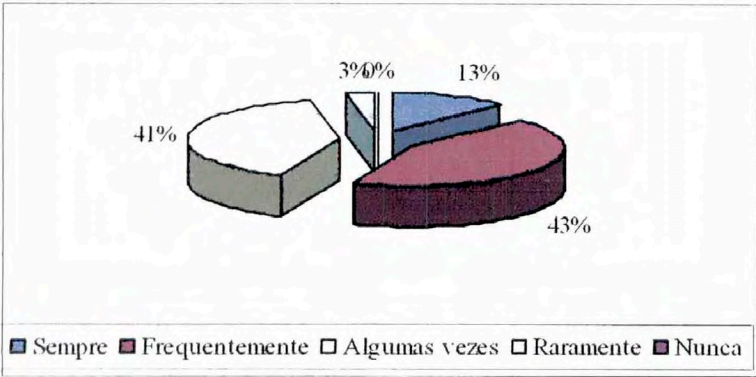
15. Os cursos e treinamentos oferecidos pelo HSBC permitem que você realize seu trabalho com melhor desempenho.

Tabela 23: Cursos e treinamentos

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	4	13%
Freqüentemente	14	44%
Algumas vezes	13	41%
Raramente	1	3%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 22: Cursos e treinamentos



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Na questão das necessidades de auto-realização, verificou-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, 56% consideram que os cursos e treinamentos oferecidos pelo HSBC colaboram sempre ou freqüentemente para realização das atividades com maior desempenho.

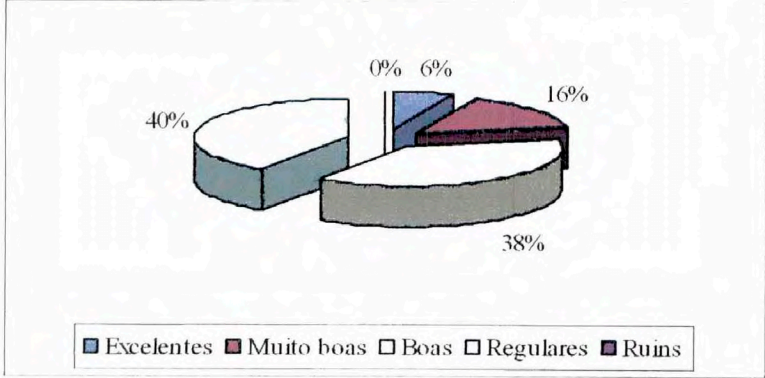
16. Como você verifica as possibilidades de crescimento profissional dentro do HSBC.

Tabela 24: Crescimento profissional

	Nº de entrevistados	Percentual
Excelentes	2	6%
Muito boas	5	16%
Boas	12	38%
Regulares	13	41%
Ruins	0	0%
TOTAL	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 23: Crescimento profissional



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Ainda sobre as necessidades de auto-realização, analisou-se que as possibilidades de crescimento profissional, conforme o gráfico 23, são vistas por 40% dos funcionários como regulares e 38% como boas, dados que permitem verificar que os funcionários não estão plenamente satisfeitos com as possibilidades de crescimento existentes.

17. Você possui autonomia para realizar suas ações.

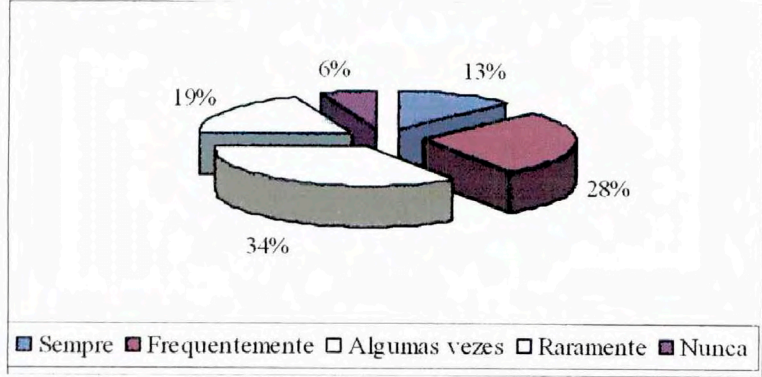
Tabela 25: Autonomia para realizar ações

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	4	13%
Freqüentemente	9	28%
Algumas vezes	11	34%
Raramente	6	19%
Nunca	2	6%
TOTAL	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica



Gráfico 24: Autonomia para realizar ações



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

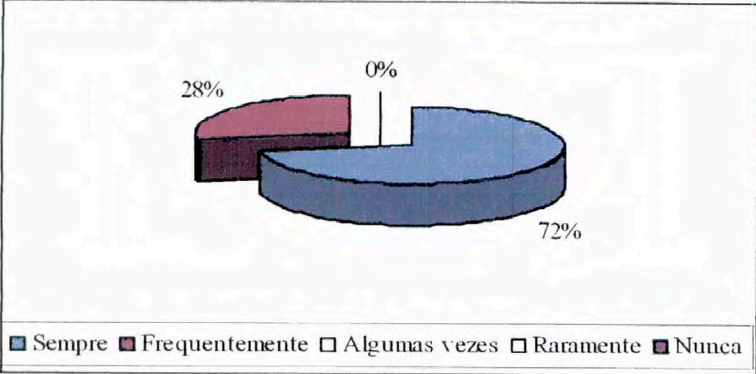
18. Para você a autonomia é um aspecto motivacional no trabalho.

Tabela 26: Autonomia como aspecto motivacional

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	18	72%
Freqüentemente	7	28%
Algumas vezes	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	25	78%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 25: Autonomia como aspecto motivacional



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Com relação a questão de autonomia para realizar suas ações, também relacionada a necessidade de estima, de acordo com o gráfico 24, 59% dos entrevistados colocaram que algumas vezes, raramente e nunca possuem autonomia, e 78% colocaram conforme o

gráfico 25, que consideram autonomia como um aspecto motivacional no trabalho, verifica-se portanto que a autonomia existente é um fator que não está gerando motivação aos funcionários da organização.

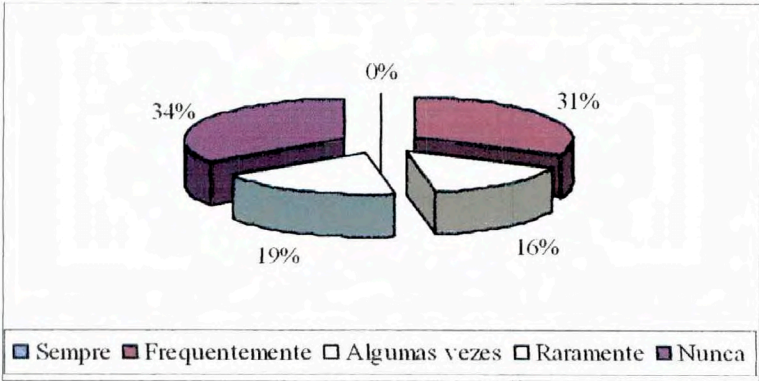
19. Você participa da definição das metas estabelecidas para sua função.

Tabela 27: Participação na definição das metas estabelecidas

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	0	0%
Freqüentemente	10	31%
Algumas vezes	5	16%
Raramente	6	19%
Nunca	11	34%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 26: Participação na definição das metas estabelecidas



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

20. Você acha que essas metas são bem definidas.

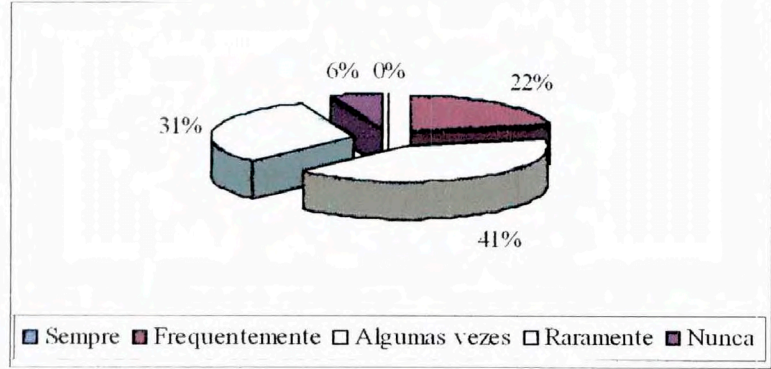
Tabela 28: Opinião sobre as metas

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	0	0%
Freqüentemente	7	22%
Algumas vezes	13	41%
Raramente	10	31%
Nunca	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica



Gráfico 27: Opinião sobre as metas



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

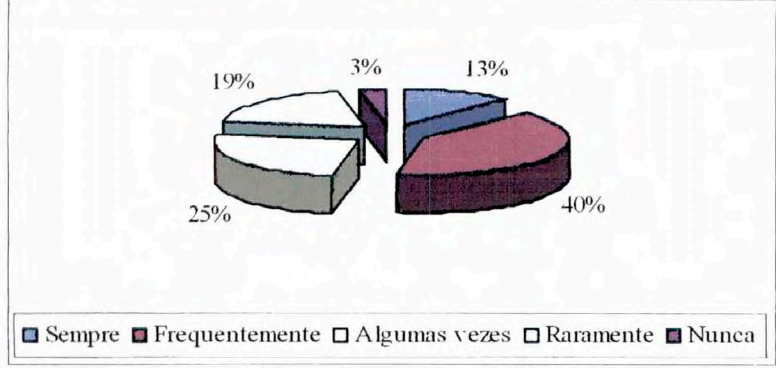
21. Você se sente capaz de atingir estas metas.

Tabela 29: Atingimento de metas

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	4	13%
Freqüentemente	13	41%
Algumas vezes	8	25%
Raramente	6	19%
Nunca	1	3%
<b>TOTAL</b>	32	100%

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Gráfico 28: Atingimento de metas



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

No que tange as metas estabelecidas de acordo com o gráfico 26, 53% dos entrevistados colocaram que nunca ou raramente participam da definição das metas

estabelecidas para sua função. Quando perguntados se as metas são bem estabelecidas, conforme o gráfico 27, 78% responderam algumas vezes, raramente ou nunca, mesmo assim 53%, como é possível observar no gráfico 28, se consideram capazes de atingirem estas metas freqüentemente ou sempre. Pode-se constatar que os funcionários não estão satisfeitos com as metas que lhe são impostas, mesmo assim fazem o possível para atingi-las.

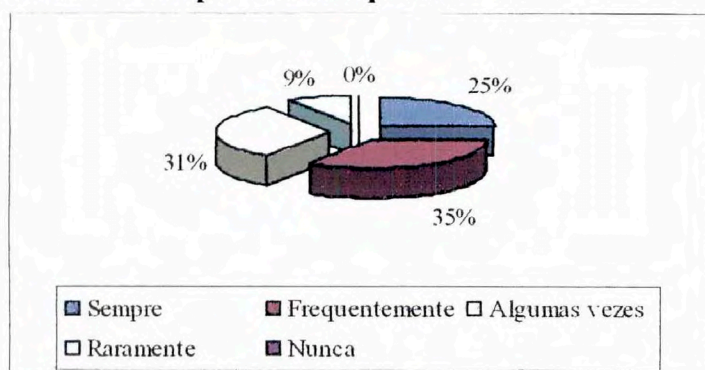
22. A experiência que você adquire trabalhando no HSBC lhe permite a sensação de crescimento profissional e pessoal.

**Tabela 30: Experiência adquirida**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	8	25%
Freqüentemente	11	34%
Algumas vezes	10	31%
Raramente	3	9%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 29: Experiência adquirida**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

A respeito da sensação de crescimento profissional e pessoal (gráfico 30) que a experiência de trabalhar no HSBC transmite aos funcionários, 60% consideram que freqüentemente ou sempre têm esta sensação, ou seja, a maioria considera muito boa a experiência adquirida dentro do banco.



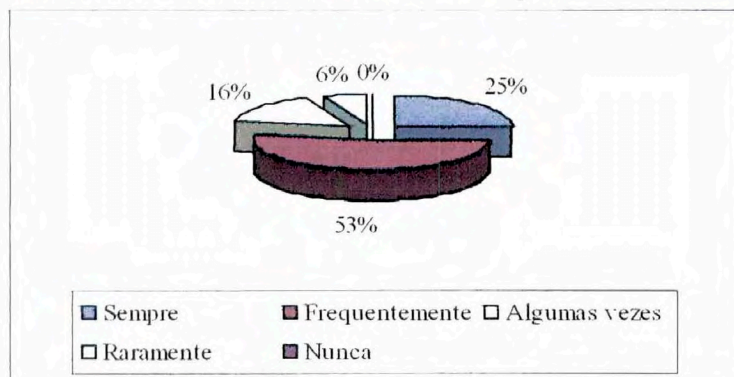
23. Você se sente bem tratado independente da sua posição na empresa.

**Tabela 31: Tratamento dentro da empresa**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	8	25%
Freqüentemente	17	53%
Algumas vezes	5	16%
Raramente	2	6%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico: 30: Tratamento dentro da empresa**



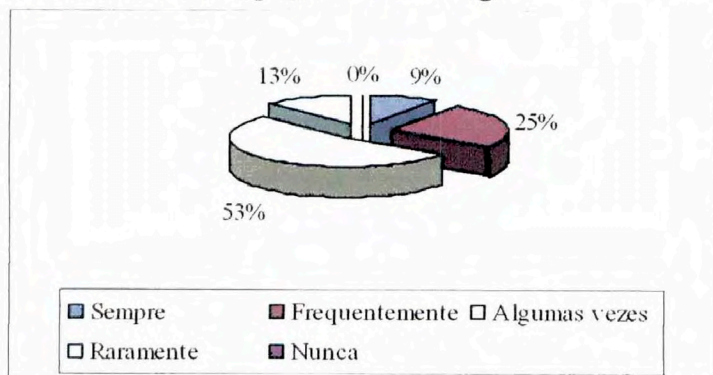
Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

24. Você acha que as pessoas nesta organização se importam umas com as outras.

**Tabela 32: Preocupação com o colega**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sempre	3	9%
Freqüentemente	8	25%
Algumas vezes	17	53%
Raramente	4	13%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 31: Preocupação com o colega**

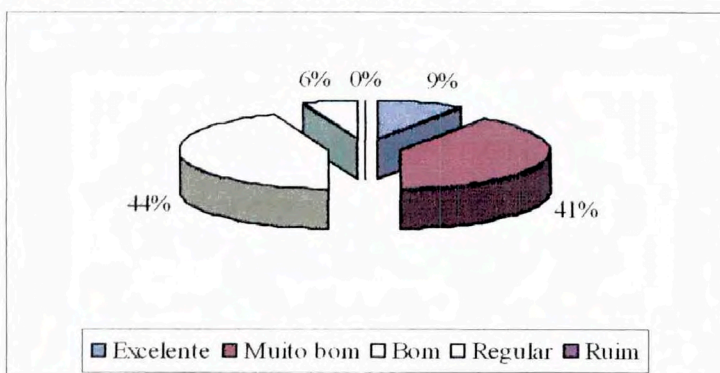
Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

25. Você considera seu ambiente de trabalho como.

**Tabela 33: Ambiente de trabalho**

	Nº de entrevistados	Percentual
Excelente	3	9%
Muito bom	13	41%
Bom	14	44%
Regular	2	6%
Ruim	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 32: Ambiente de trabalho**

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Entre as questões que envolveram o clima organizacional, foi perguntado se os funcionários se sentem bem tratados independente da sua posição na empresa, de acordo



com o gráfico 30, 78% consideraram que freqüentemente ou sempre, fator muito positivo para a organização. A respeito da preocupação existente entre os membros da organização 53% colocaram, conforme consta no gráfico 31, que apenas algumas vezes as pessoas se importam umas com as outras, muitos responderam que isto não é considerado um fator negativo, visto que entendem que é ocasionado pelo dia-a-dia muito corrido. Com relação ao ambiente de trabalho, observa-se no gráfico 32, que 94% consideram como bom, muito bom ou excelente. Pode-se portanto concluir que a maioria está muito satisfeita com os aspectos referentes ao clima organizacional existente em sua agência, o que segundo Chiavenato (1994), influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho.

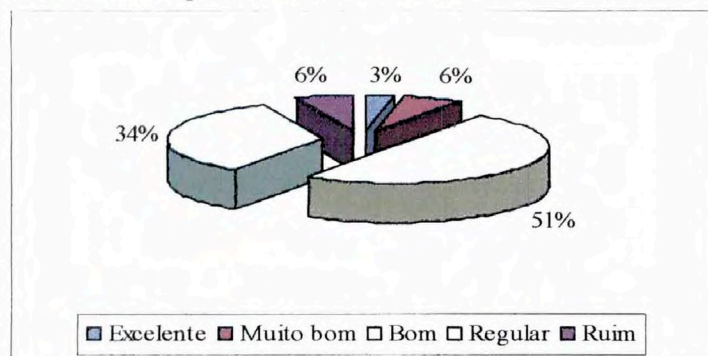
26. Em relação ao seu trabalho, você acha que seu salário é.

**Tabela 34: Opinião sobre salário**

	Nº de entrevistados	Percentual
Excelente	1	3%
Muito bom	2	6%
Bom	16	50%
Regular	11	34%
Ruim	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 33: Opinião sobre salário**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Nas questões pertinentes ao salário, 60% dos entrevistados consideraram seu salário como bom, muito bom ou excelente. Isto permite concluir que a maioria dos entrevistados está de acordo com o salário que recebem.

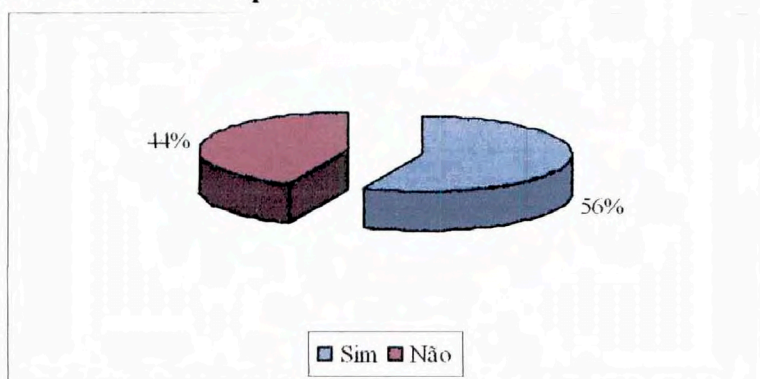
27. Sem levar em consideração o salário, você se sente de alguma outra maneira recompensado.

**Tabela 35: Recompensa além do salário**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sim	18	56%
Não	14	44%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 34: Recompensa além do salário**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Verifica-se que 56% dos entrevistados acham que além do salário são recompensados de alguma outra forma, quando perguntados qual é esta forma de recompensação, foram encontradas as seguintes respostas: “satisfação em atender clientes; benefícios; satisfação do cliente (agradecimento/sorriso); pelos cursos; PPR; Status; plano saúde, odontológico; em alguns momentos o reconhecimento; pela oportunidade sem “eu” possuir formação acadêmica; minha experiência profissional; atuo na área que gosto”.

Outros 44% colocaram que não se sentem recompensados de nenhuma outra forma além do salário. No contingente pesquisado, este valor pode ser considerado



expressivo, com isto sugere-se que a empresa verifique se as políticas adotadas para recompensas dos funcionários, estão de acordo com as necessidades dos mesmos.

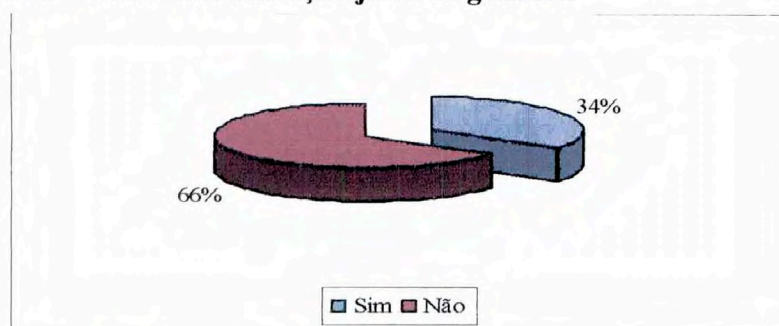
28. Você considera a remuneração total justa e agressiva quando comparada ao mercado.

**Tabela 36: Remuneração justa e agressiva**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sim	11	34%
Não	21	66%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 35: Remuneração justa e agressiva**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Entre os entrevistados 66% colocaram que não consideram a remuneração total justa e agressiva quando comparada ao mercado e 34% acham que sim.

Algumas respostas encontradas para sim, porque: “comparando com os outros empregos acaba sendo boa; pois a remuneração variável depende de mim; é boa quando comparada ao mercado real de Florianópolis; com a atual situação do mercado econômico; outros empregos pagam muito mal”.

As respostas encontradas para não foram porque: “outras instituições pagam mais; metas mais altas e salário mais baixo comparado ao mercado; poderiam pagar melhor em vista do lucro que possuem; salário do banco do Brasil é maior; abaixo do mercado; outros bancos pagam mais; passamos por muito stress; não temos uma política de rh clara; a

responsabilidade do trabalho é muito alta; no setor bancário há melhores propostas; é uma das menores do setor bancário; encontramos vários funcionários se desligando por questões salariais”.

Nas questões pertinentes ao salário, 60% dos entrevistados de acordo com o gráfico 33, consideraram seu salário como bom, muito bom ou excelente, e conforme o gráfico 34, 56% se sentem recompensados além do salário que recebem. Porém, o gráfico 35 mostra que 66% não consideram a remuneração total justa e agressiva quando comparada ao mercado, muitos colocaram que quando comparada ao mercado real é satisfatória, porém quando se trata apenas do setor bancário há melhores propostas. Mesmo assim verificou-se que o salário é um fator motivante dentro do HSBC.

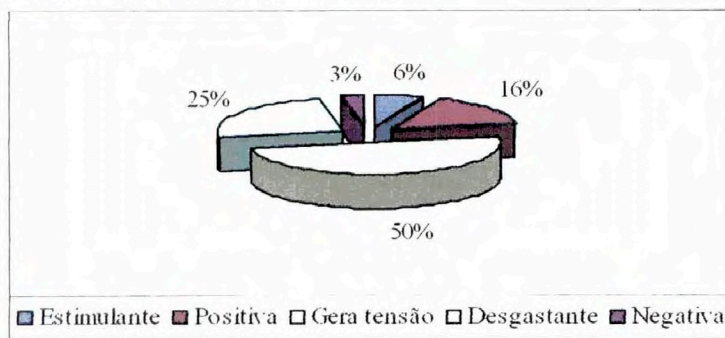
29. Com relação à rotina de suas atividades , você considera que é.

**Tabela 37: Rotina das atividades**

	Nº de entrevistados	Percentual
Estimulante	2	6%
Positiva	5	16%
Gera tensão	16	50%
Desgastante	8	25%
Negativa	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 36: Rotina das atividades**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica



Entre os entrevistados 50% consideram que a rotina de suas atividades gera tensão, algumas respostas encontradas quando perguntados porque: “existe muita pressão de metas; stress de clientes uma vez que mexemos com seu dinheiro; por envolver a responsabilidade de trabalhar com numerário; muito corrido; falta estrutura; obrigação em atingir metas; faltam funcionários; há muita burocracia; pela diversidade de situações encontradas no dia a dia; falta tempo; muitos problemas de clientes querendo tudo na hora, sendo que não depende só de nós, e sim de outros superiores”.

25% consideraram a rotina como desgastante, porque: “sempre a mesma coisa; rotina; acumulo de atividades; há sobrecarga grande em função de muitas atividades a serem desenvolvidas e pouco material humano para executá-los. 16% consideraram como negativa, porque: há muita cobrança quanto a metas; o dia a dia muito corrido; falta tempo para realização completa e eficiente de todas as atividades”.

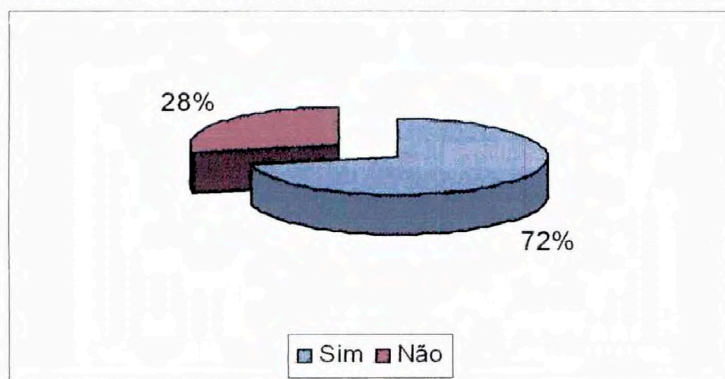
Apenas 6% consideraram como estimulante, porque: “trabalhamos com desafios; aprendo muita coisa”; e 3% positiva porque: “me sinto útil e capaz mesmo com stress; sempre há coisas novas para aprender”.

30. Você considera que a política de benefícios do HSBC funciona como fator motivante em seu trabalho.

**Tabela 38: Política de benefícios como fator motivante**

	<b>Nº de entrevistados</b>	<b>Percentual</b>
Sim	23	72%
Não	9	28%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 37: Política de benefícios como fator motivante**

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

A política de benefícios do HSBC é considerada como fator motivante para 72% dos entrevistados, e para 28% não é um fator motivante.

Algumas respostas encontradas entre aqueles que consideram a política de benefícios como fator motivante: “nada melhor para motivar que o dinheiro; pois há muitos benefícios; os benefícios são o único benefício que temos; é uma tranquilidade a mais; incentiva; agrega valores; os benefícios de certa forma trazem conforto; auxilia em outras despesas; todos precisam de plano de saúde, *tickets*; é um diferencial no mercado considerando todos os segmentos da economia; gera estímulos; me trás segurança”.

Aqueles que não consideram como fator motivante colocaram algumas das seguintes respostas: “hoje para o variável (remuneração extra) as regras são complicadas de acompanhar e às vezes não reflete a realidade; acho que a política de benefícios é o mínimo necessário”.

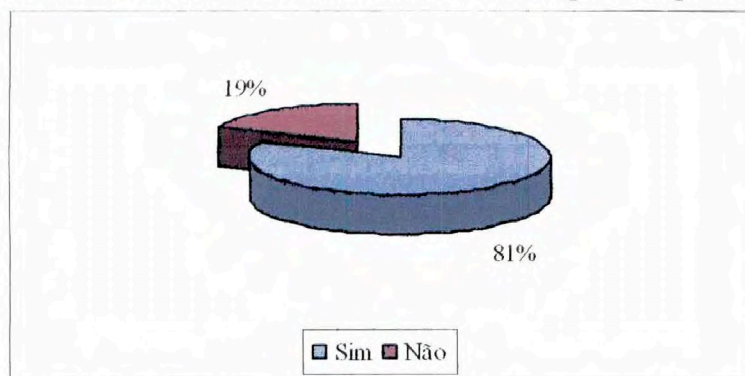
31. A maneira como seus superiores diretos conduzem o trabalho, é considerada motivadora para você.

**Tabela 39: Forma de conduzir o trabalho pelos superiores**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sim	26	81%
Não	6	19%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 38: Forma de conduzir o trabalho pelos superiores**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

O gráfico permite verificar que 81% acham que sim, a maneira como seus superiores diretos conduzem o trabalho é considerada motivadora. As respostas encontradas foram: “pois há desafios freqüentes; sabem motivar a equipe, liderar; ajuda no dia a dia; quando se trata do gerente titular e administrativo sim, mas para outros superiores falta transparência; sempre tem uma palavra de conforto mesmo quando as coisas não estão bem; sabe fazer cobrança sem estressar o funcionário; sempre está nos dando apoio; os objetivos são perseguidos pela unidade e não individualmente; não são opiniões conflitantes; não é uma imposição; os assuntos são discutidos previamente; eles me mostram que posso crescer; jogo aberto; sempre ajudam a melhorar”.

Entre os entrevistados 19% considerou que não, e entre as respostas encontradas estão: “porque falta diálogo; ocorre injustiças, retrabalho; acúmulo de serviços”.



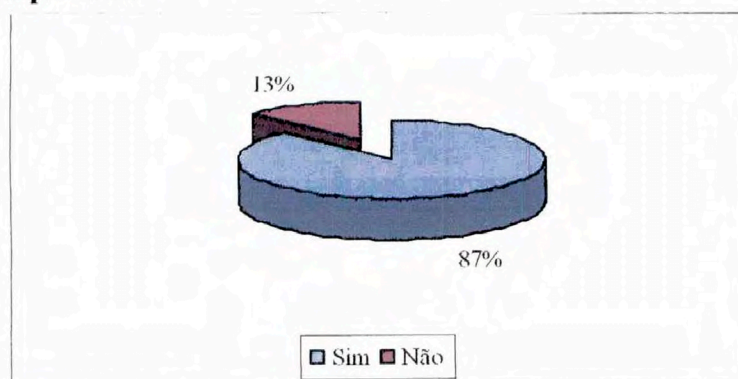
32. Com relação à pergunta anterior, você acha que isto interfere em seu trabalho.

**Tabela 40: Interferência no trabalho pela forma de conduzir o trabalho pelos superiores**

	Nº de entrevistados	Percentual
Sim	28	88%
Não	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

**Gráfico 39: Interferência no trabalho pela forma de conduzir o trabalho pelos superiores**



Fonte: Pesquisa elaborada pela acadêmica

Verifica-se que entre os entrevistados 87% consideraram que a maneira como seus superiores diretos conduzem o trabalho interfere na realização de suas tarefas. Algumas respostas encontradas foram: “pois desafios geram oportunidades; me sinto mais preparada; pois ajuda na motivação; o líder molda sua equipe; pelo fato de saber que podemos contar com alguém, que alguém acredita em você; tendo apoio acabamos acreditando mais em nós mesmos; ajuda a saber como e onde devemos chegar; motiva; maior clareza; pois sem a ajuda deles a motivação fica mais difícil”.

13% acham que não interferem, porque: “depende apenas de mim atingir minhas metas; cada um sabe de suas tarefas e obrigações”.

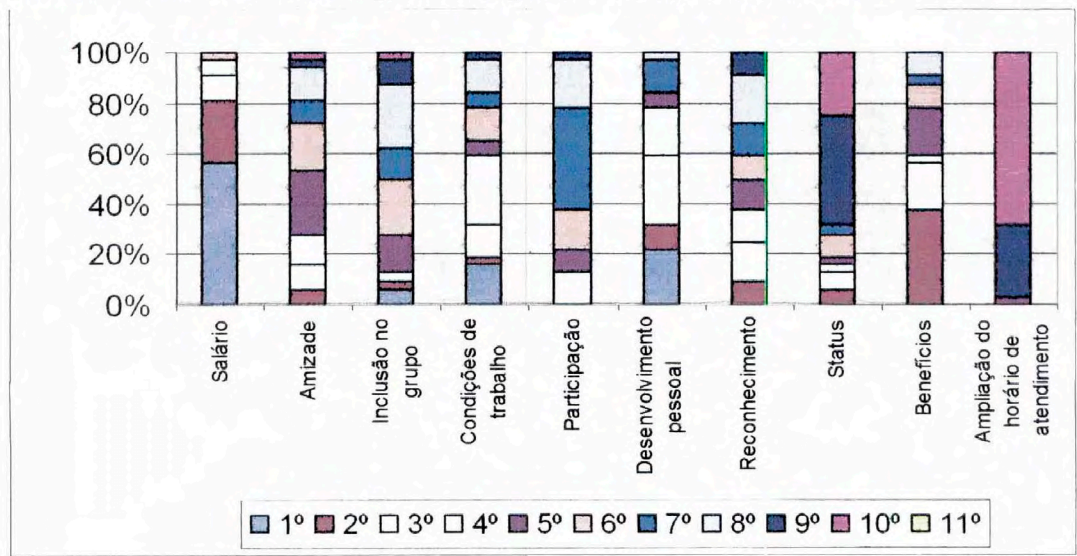
Pode-se concluir que a grande maioria dos entrevistados consideraram como motivadora a maneira como os supervisores diretos conduzem o trabalho, e também

consideraram que isto influencia no trabalho realizado. Verifica-se com isto que os supervisores sabem como motivar seus funcionários.

33. Enumere na sua opinião, as ações a seguir, em ordem crescente de importância , sendo 1 o fator mais importante, que você considera para motivação de seu trabalho dentro do HSBC:

No eixo x, foram dados aos entrevistados as seguintes opções: Salário, Amizade, Inclusão no grupo, Condições de trabalho, Participação, Desenvolvimento pessoal, Reconhecimento, Status, Benefícios e Ampliação do horário de atendimento.

**Gráfico 40: Fatores mais importantes para motivação do trabalho**



Fonte: pesquisa elaborada pela acadêmica

O resultado desta pergunta permitiu verificar que cerca de 56% dos entrevistados consideram o salário como sendo o principal fator motivante dentro do HSBC, em segundo lugar estão os benefícios com 37%, em terceiro vem o desenvolvimento pessoal com 28%, em quarto lugar ficou as condições de trabalho com 28%, em quinto a amizade com 25%, sexto está a inclusão no grupo com 22%, em sétimo lugar ficou a participação com 41%,

em oitavo ficou o reconhecimento com 25%, em penúltimo ficou o status com 43% e por último a ampliação do horário de atendimento como fator motivante.

Estes dados possibilitam analisar que a questão financeira é o fator mais motivante dentro do HSBC, e que os benefícios funcionam como fator de motivação aos funcionários entrevistados. Também se pode concluir que os funcionários não se motivam por status e que os mesmos não estão satisfeitos com a ampliação do horário de atendimento, sendo que muitos consideraram este fator até como desestimulante, alegando que o dia passou a se tornar mais desgastante devido a falta de tempo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

### **5.1 Considerações finais**

Baseado na fundamentação teórica, este trabalho buscou verificar nas agências do HSBC de Florianópolis, se os funcionários estão satisfeitos com relação à política de benefícios proposta pela empresa. Foram abordados temas como motivação, clima organizacional, satisfação e benefícios a fim de contribuir para percepção e análise quanto a satisfação dos funcionários mediante a organização. Como foi constatado por diversos autores, verifica-se que um trabalhador realiza seu trabalho com mais qualidade quando este se encontra satisfeito com a empresa e com o trabalho que realiza.

Vários são os fatores que trazem motivação para o ser humano, levando-se em consideração as teorias sobre motivação abordadas, procurou-se através do questionário aplicado saber se os funcionários das agências pesquisadas estão satisfeitos não só com a política de benefícios, mas também com estes diversos outros fatores capazes de gerar motivação no funcionário.

O estudo de caso realizado teve o propósito de atingir todos os objetivos propostos neste trabalho, desde identificar os benefícios oferecidos pelo HSBC, verificando o nível de satisfação com relação aos mesmos, até ser possível chegar a conclusões que permitissem propor sugestões para mudanças, visando maior motivação aos funcionários.

Depois de identificados todos os benefícios existentes na empresa, foi elaborado e aplicado um questionário composto por perguntas que possibilitaram analisar se as necessidades dos funcionários estão sendo atendidas.



Foram apresentados aos entrevistados todos os benefícios existentes, e pedido para que os mesmos atribuíssem notas buscando identificar o nível de satisfação como ótimo, bom, regular, ruim e péssimo. Face às respostas apresentadas, verificou-se que dos 26 benefícios colocados, 7 foram considerados pela maioria como ótimos, 17 como bons, 1 como regular e 1 como ruim, sendo que nenhum foi considerado como péssimo. Verifica-se portanto que o nível de satisfação dos funcionários com relação à política de benefícios proposta pela organização é considerado como bom e que os mesmos estão satisfeitos com os benefícios oferecidos.

Após a análise dos dados, constatou-se que os benefícios contribuem para o aumento da motivação dos empregados, melhorando o seu desempenho pessoal e profissional, e que eles se constituem como um diferencial dentro da organização, uma vez que a maioria considerou a motivação como influenciador para um grau de satisfação positivo.

Para 72% dos entrevistados a política de benefícios do HSBC funciona como fator motivante em seu trabalho. Visto que ela está em segundo lugar como fator que os funcionários consideram como importante para gerar motivação, perdendo apenas para o salário, que como visto anteriormente é considerado como bom, verifica-se que a política de benefícios proposta é capaz de levar motivação aos funcionários.

Por outro lado, segundo opinião de alguns dos entrevistados, constatou-se que existem muitos outros fatores que a organização deve buscar trabalhar melhor, para que com isto ela consiga assegurar todos os objetivos estratégicos almejados, como a redução da rotação de pessoal e do absenteísmo, e a facilidade para atrair e manter seu capital humano, caso contrário sua política de benefícios estabelecida não terá suas estratégias supridas em sua totalidade.



Um fator muito importante observado neste trabalho, refere-se a percepção dos funcionários quanto a rotina de suas atividades, onde 50% colocou que gera tensão e 25% considerou como desgastante. Recomenda-se uma análise por parte dos superiores a respeito dos aspectos que os funcionários colocaram como causadores deste fator. Entre os mais apontados ficou a falta de funcionários que faz com que falte tempo para realização completa e eficiente de todas as atividades.

Acredita-se que o trabalho apresentado conseguiu atingir os objetivos específicos estabelecidos no início, resultando no cumprimento do objetivo geral, analisando e mensurando o nível de satisfação dos funcionários do banco HSBC das agências de Florianópolis, com relação à política de benefícios proposta pela empresa.

## **5.2 Recomendações para trabalhos futuros**

Tendo em vista as opiniões apresentadas e os fatores observados, serão sugeridas nesta etapa algumas pesquisas que podem ser feitas a fim de aprimorar as relações de trabalho no banco HSBC.

- Análise dos fatores capazes de melhorar a rotina de trabalho;
- Processo de estabelecimento de metas;
- Como transmitir estabilidade e segurança aos funcionários;
- Identificação dos fatores motivacionais e não motivacionais no banco HSBC;
- Análise da percepção dos funcionários com relação a política de Recursos Humanos da empresa.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHAMPION, Dean J. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980, v.1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. 3ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989, v.4.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.
- CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança**. Ed. Atlas, 1905.
- CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. 112 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- COSTAS, Imaculada Figols; LEMOS, Jorgete; PASSOS, Rita. Empresas ampliam leque de benefícios para assegurar talentos. Rio de Janeiro, jul., ago. 1996. Seção Salários e Benefícios. **RH em Síntese**, ano II, n. 11, p. 21 – 31. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 18 jun. 2005.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DESLANDES, Suely Ferreira. **A construção do projeto de pesquisa**. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ELY, Eliseu Eduardo. **Clima Organizacional: O diferencial competitivo**. 17/01/03. Disponível em <<http://www.recursoshumanos.com.br>>. Acesso em 25 de setembro de 2005.

FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Lima & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard, v.1, n.13, 1975. p.3-13.

KANNANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações**. Atlas, [s.l.]: 1995.

KELLY, Francis J. & KELLY, Heather Mayfield. **O que realmente se ensina da Escola de Administração de Harvard**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. Ver. Ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro, Editora da SAEP, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. volume um. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. volume dois. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. volume um. São Paulo: Atlas, 1997.

MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.

MOTTA, Paulo Roberto. **Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você: a motivação e o dirigente**. Revista de Administração Pública. jan. / mar. 1986, 20 (1): 117 - 29.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

PARK, Kil H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

RAMALHO, Newton Correa. **O fator humano na empresa**. Brasília, Ed. Universidade de Brasília, 1977.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIEVERS, Burkard. **Além do sucedâneo da motivação**. Revista de Administração de Empresas. Jan/mar., 1998.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAP. Rio de Janeiro: FGV. n. 52, jun. 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD Júnior, Thomaz & PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Questionário

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Centro Sócio-Econômico**  
**Departamento de Ciências da Administração**  
**Trabalho de Conclusão de Curso**  
**Acadêmica: Carmela M. Curi**

### QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo reunir dados para fins acadêmicos de Trabalho de Conclusão de Curso, que possibilitem avaliar o grau de satisfação dos funcionários do banco HSBC, das agências de Florianópolis, com relação à política de benefícios proposta pela empresa.

**Desde já agradeço a atenção!**

#### DADOS PESSOAIS

<b>1. Sexo</b> a ( <input type="checkbox"/> ) Masculino b ( <input type="checkbox"/> ) Feminino	<b>2. Idade</b> a ( <input type="checkbox"/> ) de 18 a 28 anos b ( <input type="checkbox"/> ) de 29 a 39 anos c ( <input type="checkbox"/> ) de 40 a 50 anos d ( <input type="checkbox"/> ) de 51 a 61 anos e ( <input type="checkbox"/> ) acima de 61 anos
<b>3. Estado Civil</b> a ( <input type="checkbox"/> ) Solteiro (a) b ( <input type="checkbox"/> ) Divorciado (a) c ( <input type="checkbox"/> ) Separado (a) d ( <input type="checkbox"/> ) Casado (a) e ( <input type="checkbox"/> ) Viúvo (a) f ( <input type="checkbox"/> ) Outro. Qual: _____	<b>4. Grau de escolaridade</b> a ( <input type="checkbox"/> ) Ensino Fundamental (até 8ª série completo) b ( <input type="checkbox"/> ) Ensino Médio incompleto (2º grau) c ( <input type="checkbox"/> ) Ensino Médio completo d ( <input type="checkbox"/> ) Superior incompleto e ( <input type="checkbox"/> ) Superior completo
<b>5. Número de dependentes</b> a ( <input type="checkbox"/> ) Nenhum b ( <input type="checkbox"/> ) 1 c ( <input type="checkbox"/> ) 2 d ( <input type="checkbox"/> ) 3 e ( <input type="checkbox"/> ) 4 ou mais	<b>6. Cargo ocupado</b>     
<b>7. Tempo de trabalho na empresa</b> a ( <input type="checkbox"/> ) até 5 anos / b ( <input type="checkbox"/> ) entre 6 a 10 anos / c ( <input type="checkbox"/> ) de 11 a 15 anos / d ( <input type="checkbox"/> ) de 16 a 20 anos e ( <input type="checkbox"/> ) mais de 20 anos	

**DADOS DA PESQUISA**

Com relação aos benefícios oferecidos pelo HSBC, de acordo com os níveis de satisfação abaixo, responda qual o grau que considera cada um. Por favor deixar em branco aqueles que você não conhece.

**5 ÓTIMO**  
**4 BOM**  
**3 REGULAR**  
**2 RUIM**  
**1 PÉSSIMO**

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>NÍVEL DE SATISFAÇÃO</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Associação Brasil					
Antecipação do 13 salário por razão de férias					
Auxílio-Transferência					
Crédito Imobiliário					
Bolsa educacional					
Empréstimo sobre férias					
Plano de assistência médica					
Plano odontológico					
Plano de previdência privada					
Seguro de vida em grupo e acidentes pessoais					
Adicional por tempo de serviços					
Auxílio Alimentação					
Auxílio Refeição					
Auxílio-Creche/Babá					
Complemento ao auxílio-doença/acidente do trabalho					
Vale-transporte					
Horas extras					
13º salário					
Férias					
Aposentadoria					
Licença maternidade					
Auxílio funeral					
Pensão mensal por morte					
Auxílio doença					
Auxílio por acidente de trabalho					
PPR					

**1. O conjunto de benefícios que o HSBC oferece proporciona a você e seus dependentes uma alimentação saudável?**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**2. O conjunto de benefícios que o HSBC lhe proporciona possibilita que os problemas de saúde de sua família sejam resolvidos?**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**3. O HSBC permite que você dedique parte de seu tempo ao lazer?**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**4. O HSBC lhe proporciona boas condições para realização do seu trabalho. Como ambiente agradável, conforto, relacionados aos aspectos ergonômicos?**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**5. Você considera seu emprego como estável?**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**6. O trabalho que você realiza apresenta algum tipo de risco para sua segurança física?**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**7. Você considera seu relacionamento com seu superior:**

☐ Excelente / ☐ Muito bom / ☐ Bom / ☐ Regular / ☐ Ruim

**8. E o relacionamento com seus colegas de trabalho você considera:**

☐ Excelente / ☐ Muito bom / ☐ Bom / ☐ Regular / ☐ Ruim

**9. A integração entre a equipe de trabalho é importante para você?**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**10. Dentro do HSBC você considera a integração existente entre os colaboradores:**

☐ Excelente / ☐ Muito bom / ☐ Bom / ☐ Regular / ☐ Ruim

**11. Você acredita que seu trabalho é reconhecido por seus supervisores:**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**12. E por seus colegas você acha que seu trabalho é reconhecido:**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**13. Você acha que trabalhar no HSBC de certa forma lhe transmite uma sensação de status:**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**14. Você se considera útil e capaz dentro da função que exerce nesta organização:**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**15. Os cursos e treinamentos oferecidos pelo HSBC permitem que você realize seu trabalho com melhor desempenho.**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**16. Como você verifica as possibilidades de crescimento profissional dentro do HSBC.**

☐ Excelentes / ☐ Muito boas / ☐ Boas / ☐ Regulares / ☐ Ruins

**17. Você possui autonomia para realizar suas ações.**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**18. Para você a autonomia é um aspecto motivacional no trabalho.**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**19. Você participa da definição das metas estabelecidas para sua função.**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**20. Você acha que essas metas são bem definidas.**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**21. Você se sente capaz de atingir estas metas.**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca

**22. A experiência que você adquire trabalhando no HSBC lhe permite a sensação de crescimento profissional e pessoal.**

☐ Sempre / ☐ Frequentemente / ☐ Algumas vezes / ☐ Raramente / ☐ Nunca



**23. Você se sente bem tratado independente da sua posição na empresa.**

( ) Sempre / ( ) Frequentemente / ( ) Algumas vezes / ( ) Raramente / ( ) Nunca

**24. Você acha que as pessoas nesta organização se importam umas com as outras.**

( ) Sempre / ( ) Frequentemente / ( ) Algumas vezes / ( ) Raramente / ( ) Nunca

**25. Você considera seu ambiente de trabalho como:**

( ) Excelente / ( ) Muito bom / ( ) Bom / ( ) Regular / ( ) Ruim

**26. Em relação ao seu trabalho, você acha que seu salário é:**

( ) Excelente / ( ) Muito bom / ( ) Bom / ( ) Regular / ( ) Ruim

**27. Sem levar em consideração o salário, você se sente de alguma outra maneira recompensado?**

( ) Sim. Qual: \_\_\_\_\_ / ( ) Não.

**28. Você considera a remuneração total justa e agressiva quando comparada ao mercado?**

( ) Sim. Por quê? \_\_\_\_\_  
( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**29. Com relação à rotina de suas atividades , você considera que é:**

( ) Estimulante / ( ) Positiva / ( ) Gera tensão / ( ) Desgastante /  
( ) Negativa.  
Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**30. Você considera que a política de benefícios do HSBC funciona como fator motivante em seu trabalho?**

( ) Sim. Por quê? \_\_\_\_\_  
( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**31. A maneira como seus superiores diretos conduzem o trabalho, é considerada motivadora para você?**

( ) Sim. Por quê? \_\_\_\_\_  
( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**32. Com relação à pergunta anterior, você acha que isto interfere em seu trabalho?**

- (   ) Sim. Por quê? \_\_\_\_\_  
(   ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**33. Enumere na sua opinião, as ações a seguir, em ordem crescente de importância , sendo 1 o fator mais importante, que você considera para motivação de seu trabalho dentro do HSBC:**

- (   ) Salário  
(   ) Amizade  
(   ) Inclusão no grupo  
(   ) Condições de trabalho  
(   ) Participação  
(   ) Desenvolvimento pessoal  
(   ) Reconhecimento  
(   ) Status  
(   ) Benefícios  
(   ) Ampliação do horário de atendimento  
(   ) Outros. Qual? \_\_\_\_\_

**Obrigada pela colaboração!**